ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ІМЕНІ АКАДЕМІКА В. ЛАЗАРЯНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Чаркіна Тетяна Юріївна

УДК: 005.336:656.224(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством

051 – Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Т. Ю. Чаркіна

Науковий консультант: Пшінько Олександр Миколайович, доктор технічних наук, професор

Примірник дисертації ідентичний за змістом з іншими примірниками, поданими до спеціалізованої вченої ради Д64.820.05.
Учений секретар спеціалізованої вченої ради Д64.820.05 Чорнобровко І.В.

Харків – 2021

АНОТАЦІЯ

Чаркіна Т. Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством (051 − Економіка). – Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна Міністерства освіти і науки України, Дніпро, 2021. – Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2021.

Дисертація присвячена розробленню теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту в умовах наростання проявів кризи індиферентності середовища його функціонування.

Забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України потребує вдосконалення системи пасажирських залізничних перевезень на основі реалізації комплексу дієвих заходів щодо подолання системної кризи в діяльності пасажирського комплексу. Аргументовано, що для вирішення означеної проблематики доцільно обрати синергетичну методологію, оскільки в умовах високої мінливості і невизначеності зовнішнього середовища поведінка складних соціально-економічних систем, якою є пасажирський комплекс залізничного транспорту, має нелінійний і непередбачуваний характер, а отже, традиційні підходи й технології управління недостатньо враховують властивості досліджуваного об’єкта і об’єктивні закономірності його розвитку.

У дисертації в контексті синергетичної парадигми проаналізовано фактори розвитку пасажирських перевезень залізничного транспорту, які систематизовано у групи екзогенного і ендогенного характеру, та розкрито закономірності і тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень. З’ясовано, що циклічність економіки і характеристика криз її сучасного етапу

еволюції вказують на необхідність врахування таких закономірностей розвитку пасажирських перевезень, як: активізація інноваційної діяльності в пасажирському комплексі залізничного транспорту шляхом широкого впровадження інновацій відповідного технологічного укладу з метою розширеного відтворення економічного потенціалу для задоволення сучасних потреб споживачів і суспільства; розроблення і впровадження ефективних інструментів залучення фінансово-інвестиційних ресурсів для інноваційних проєктів розвитку пасажирських перевезень; постійне підвищення управлінських компетенцій, впровадження інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень, мотивація креативної діяльності.

Розкрито підходи до визначення сутності поняття «криза», систематизовано різновиди криз та удосконалено їх класифікацію. Доповнено понятійно-категоріальний апарат теорії криз шляхом введення поняття «індиферентне середовище функціонування організації», під яким слід розуміти стан незацікавленості суспільства у вирішені проблем суспільно значущих організацій, який обумовлює перехід кризи у фазу негативної еквіфінальності, що призводить до суттєвого скорочення діяльності організації або її ліквідації. Визначено стадії формування індиферентного середовища та розкрито їх зміст для пасажирського комплексу вітчизняної залізничної галузі. У контексті виявлення проявів криз у пасажирському комплексі залізничного транспорту ідентифіковано цикли розвитку вітчизняного пасажирського комплексу залізничної галузі за період 1920-2020 роки та розроблено підхід до діагностики кризи за компонентами економічного потенціалу.

Досліджено сутність та підходи до диференціації видів антикризового управління, що дозволило розширити існуючу класифікацію останніх. Розкрито принципи та розширено функціональні властивості антикризового управління. Зважаючи на системність кризи функціонування сфери залізничних пасажирських перевезень, сформовано парадигму антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що ґрунтується на ідентифікації системно-синергетичних переваг, згенерованих на основі

активізації інструментів інноваційної лабільності та самоорганізації, і передбачає підвищення суспільної цінності пасажирського комплексу залізничної галузі для стейкхолдерів за рахунок забезпечення його організаційного розвитку, оптимізації діяльності та модернізації інфраструктури. Розроблено концепцію формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що враховує стратегічні напрями забезпечення зростання суспільної цінності сектору пасажирських перевезень та встановлює взаємозв'язки між ключовими підсистемами (суб'єктна, об'єктна, цільова, стратегічного позиціювання, планування, технологій антикризового управління, ресурсного забезпечення) підтримки їх реалізації. На основі розкриття змісту та видів антикризових стратегій розширено типізацію останніх шляхом доповнення такими ознаками: 1) стиль змін: агресивна, нейтральна; 2) глибина змін: механістична, інвароментальна; 3) динаміка змін: революційна, еволюційна; 4) кількість альтернатив: стандартні, бінарні, багатоальтернативні; 5) створювані цінності: трансформаційна, стагнаційна.

Розкрито процедуру розроблення і реалізації антикризової стратегії розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, що передбачає вибір стратегічних альтернатив (антикризова стратегія трансформації, антикризова стратегія стагнації) залежно від створюваних суспільних цінностей в результаті застосування, визначених у їх межах, тактичних антикризових дій. З огляду на соціально-економічну значущість пасажирського комплексу залізничного транспорту для підтримки позитивної динаміки економічного розвитку країни зроблено висновок щодо доцільності застосування тактичного інструментарію антикризової стратегії трансформації, впровадження якого дозволить підвищити конкурентоспроможність і забезпечити життєздатність сектору пасажирських перевезень у динамічних умовах функціонування залізничної галузі.

З метою створення організаційних умов для забезпечення стійкого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту внесено

пропозиції щодо формування антикризового відділу та розкрито мету, функції, види управлінських дій останнього залежно від рівня антикризового управління (стратегічний, тактичний, оперативний), визначено результати його функціонування. Основна діяльність відділу та його головні завдання будуть концентруватися в межах трьох рівнів антикризового управління (стратегічного, оперативного, тактичного) та забезпечувати реалізацію таких функцій: аналітична, організаційна, координаційна та навчальна. Це дозволить розробити цілісний комплекс інформаційно-аналітичного забезпечення процесу антикризового управління; забезпечити єдність дій щодо системного подолання кризових явищ на всіх рівнях антикризового управління пасажирським комплексом; організувати повне та своєчасне втілення розробленої системи антикризових дій; сформувати у менеджерів стратегічне бачення щодо особливостей комплексного подолання кризових явищ у пасажирському комплекс залізничного транспорту.

Для подолання кризових явищ кадрового характеру розроблено механізм впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту, який розкриває процес реалізації, складові забезпечення, напрямки фокусування і результати використання онбордінгу для підвищення компетентності і лояльності персоналу в умовах реформування і цифрової трансформації залізничного транспорту. Виявлено, що застосування інструментів онбордінгу дозволяє отримати комплекс соціально-економічних результатів: прискорення адаптації працівників до змін; зростання заробітної плати за результатами діяльності; підвищення рівня корпоративної культури; покращення якості життя працівників; зниження рівня плинності кадрів; зростання продуктивності праці; скорочення витрат; підвищення прибутку та рентабельності виробничо-господарської діяльності.

Криза експлуатаційного характеру спонукала до пошуку шляхів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. Сформовано технологію організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту, яка розкриває процедуру впровадження

відкритих інновацій в систему управління виробничим потенціалом, що дозволить забезпечити своєчасне корегування планів та інструментів ощадливого виробництва. Реалізація даної технології дозволить забезпечити високу результативність функціонування системи ощадливого виробництва пасажирського комплексу залізничного транспорту за рахунок розроблення дієвих управлінських рішень і своєчасного корегування програм та планів ощадливого виробництва.

Розроблено сервісно-адаптивний підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту, в межах якого виділено критерії адаптації послуг до нових моделей мобільності та поведінки споживачів і розкрито пріоритетні напрями та інструменти оптимізації діяльності і диверсифікації сервісного обслуговування пасажирським комплексом залізничного транспорту. Запропоновано модель перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту, сформовану за рахунок представлення життєвого циклу перцепції і розкриття інструментарію досягнення когерентної сприйнятливості послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту. З метою виявлення недоліків в системі управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму і визначення перспективних напрямів її удосконалення розвинуто методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту. Останній ґрунтується на розрахунку економічного ефекту від управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму, складовими якого є базовий ефект та ефект пролонгації стійких комунікацій пасажирського комплексу залізничного транспорту зі споживачами, і використанні цифрових технологій проєкційного меппінгу і предиктивної та прескриптивної аналітики.

Удосконалено процес управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом в умовах поширення кризових явищ, який ґрунтується на засадах проактивності й суспільної

цінності та передбачає формування цифрової платформи. Для розвитку мультимодальних перевезень пасажирів на залізничному транспорті обґрунтовано доцільність формування в Україні системи залізничних пасажирських ХАБів та розроблено модель інституціонального забезпечення, що розкриває етапи та інститути їх формування і розвитку, підтримки та стимулювання з метою створення умов для інтегрованого транспортного обслуговування пасажирів на залізничному транспорті. Удосконалено механізм інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України, що передбачає побудову системи відносин з органами державної влади та інвесторами на основі комунікаційного інструментарію «Government Relations» і «Investor Relations». Упровадження даного механізму вирішує завдання формування якісного інформаційно-аналітичного забезпечення інвестиційної діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту і сприяє реалізації інфраструктурних проєктів його розвитку.

Ключові слова: антикризове управління, криза, пасажирський комплекс залізничного транспорту, система, стратегія, онбордінг, ощадливе виробництво, сервісно-адаптивний підхід, залізничний туризм, залізничний пасажирський ХАБ, цифрова платформа.

SUMMARY

Charkina T. Y. Theoretical and methodological bases of formation of anticrisis management system for the passenger railway transport sector. − Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for a Doctor of Economics degree by specialty 08.00.03 – Economics and National Economy Management (051 – Economics). – Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2021. – Ukrainian State University of Railway Transport of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2021.

The thesis is devoted to development of theoretical and methodological bases, methodical approaches and practical recommendations concerning the formation of anti-crisis management system for the passenger railway transport sector in conditions of increasing manifestations of the crisis of its functioning environment indifference.

Ensuring sustainable socio-economic development of Ukraine requires the improvement of the system of passenger railway transportation on the basis of the implementation of a set of effective measures to overcome the systemic crisis in the activities of the passenger sector. It is argued that to address this issue, it is advisable to choose a synergistic methodology, because in conditions of high variability and uncertainty of the environment, the behavior of complicated socio-economic systems, which is the passenger railway transport sector, is nonlinear and unpredictable, and therefore traditional approaches and management technologies take into account the properties of the studied object and the objective laws of its development.

The thesis analyses the factors of the development of passenger transportations by railway transport which are systematized in exogenous and endogenous groups and opens the regularities and tendencies of the development of railway passenger transportations in the context of synergetic paradigm. It is found that the cyclical nature of economy and the characteristics of crises of its current stage of evolution indicate the need to take into account such patterns of passenger transport as: intensification of innovation in the passenger railway transport sector through widespread innovation of an appropriate technological structure to expand the reproduction of modern economic potential to satisfy the current needs of consumers and society; development and implementation of effective tools for attracting financial and investment resources for innovative projects of the development of passenger traffic; constant increase of managerial competencies, introduction of intelligent systems to support the administrative decisions, motivation of creative activity.

Approaches to defining the essence of the “crisis” concept are revealed, the types of crises are systematized and their classification is improved. The conceptual

and categorical apparatus of crisis theory has been supplemented by introducing the concept of “indifferent environment of the organization functioning”, which should be understood as the state of public disinterest in solving problems of socially important organizations, which causes the crisis to enter the phase of the negative equifinality, what leads to significant reduction of organizational activity or their liquidation. The stages of formation of an indifferent environment are determined and their content for the passenger sector of the domestic railway industry is revealed. In the context of identifying the manifestations of crises in the passengerrailway transport sector, the cycles of the development of the domestic passenger railway sector for the period of 1920-2020 are identified and the approach to crisis diagnostics by components of economic potential is developed.

The essence and approaches to the differentiation of anti-crisis management types have been studied, which has allowed to expand the existing classification of the last one. The principles and functional properties of anti-crisis management are revealed. Given the systemic crisis of the operation areas of railway passenger transport, a paradigm of anti-crisis management of the passenger railway transport sector is formed based on the identification of the system-synergy benefits generated through activation of innovation lability and self-organization tools, and provides the increasing of the social value of the passenger railway transport industryfor stakeholders byensuring its organizational development, optimization and modernization of infrastructure. The concept of formation of anti-crisis management system for the passenger railway transport sector is developed, which takes into account strategic directions of growth of public value of passenger transport sector and establishes interrelations between key subsystems (subject, object, target, strategic positioning, planning, anti-crisis management technologies, resource provision) to support their implementation. Based on the disclosure of the content and types of anti-crisis strategies, the typification of the last one is expanded by adding the following features: 1) style of changes: aggressive, neutral; 2) depth of changes: mechanistic, invarmental; 3) the dynamics of change: revolutionary, evolutionary;

4) the number of alternatives: standard, binary, multi-alternative; 5) created values: transformational, stagnant.

The procedure of the creation and implementation of anti-crisis strategy of the development of passenger railway transport sector is revealed, which provides the choice of strategic alternatives (anti-crisis strategy of transformation, anti-crisis strategy of stagnation) depending on created social values as a result of application of tactical anti-crisis actions. Given the socio-economic importance of the passenger railway transport sector to maintain the positive dynamics of economic development, the conclusion was made on the feasibility of using tactical tools of anti-crisis transformation strategy, the introduction of which will increase competitiveness and viability of the passenger sector in dynamic conditions.

In order to create organizational conditions to ensure sustainable development of the passenger railway transport sector, proposals for the formation of an anti-crisis Department were introduced and the purpose, functions, types of management actions of the last one was revealed depending on the level of anti-crisis management (strategic, tactical, operational), and the results of its operation were determined. The main activities of the Department and its main tasks will be concentrated within three levels of anti-crisis management (strategic, operational, tactical) and ensure the implementation of the following functions: analytical, organizational, coordination and educational. It will allow to develop a holistic set of information and analytical support for the anti-crisis management process; to ensure the unity of actions on the systematic overcoming of crisis phenomena at all levels of anti-crisis management of the passenger sector; to organize full and timely implementation of the developed system of anti-crisis actions; to form a strategic vision of managers concerning the peculiarities of complex overcoming of crisis phenomena in the passenger railway transport sector.

To overcome the personnel crisis, a mechanism has been developed to introduce onboarding in the personnel management system of the passenger railway transport sector, which reveals the implementation process, components, focus areas and results of using onboarding to increase staff competence and loyalty in terms of

reforming and digital transformation of railway transport. It was found that the use of onboarding tools allows to obtain a set of socio-economic results: accelerating the adaptation of employees to changes; wage growth by performance; raising the level of corporate culture; improving the quality of employees' life; reducing staff turnover; growth of labor productivity; cost reduction; increasing profits and profitability of production and economic activities.

The operational crisis has prompted the search for ways to improve the efficiency of production capacity. The technology for lean production organization in the activity of the passenger railway transport sector is formed, which reveals the procedure of introduction of open innovations in the production potential management system, which will ensure timely adjustment of plans and tools of lean production. The implementation of this technology will ensure high efficiency of the lean production system of the passenger railway transport sector through the development of effective management decisions and timely adjustment of programs and plans for lean production.

The service-adaptive approach to the development of the passenger railway transport sector is developed, within which the criteria of adaptation of services to new models of mobility and consumer behavior are highlighted and priority directions and tools of optimization of activity and diversification of services of the passenger railway transport sector are revealed. A model of perceptual management of the development of the railway tourism services of the passenger railway transport sector, formed by presenting the life cycle of perception and disclosure of tools to achieve coherent susceptibility of railway tourism services of the passengerrailway transport sector. In order to identify shortcomings in the management system of the consumers' experience ofthe railway tourism services and identify promising areas for improvement, a methodological approach to assessing the effectiveness of projects for the development of the railway tourism services of the passenger railway transport sector.

The last one is based on calculating the economic impact of management experience of the railway tourism consumers, which consists of a base effect and the

effect of extension of the stable communications between the passenger railway transport sector and consumers, and the use ofdigital technologies of projectionmapping and predictive and prescriptive analytics.

The process of managing the modernization of infrastructure of the passenger transportation by railway in the context of the crisis, which is based on the principles of proactivity and social value and provides the formation of a digital platform, has been improved. In order to develop the multimodal passenger transportation by railway, the feasibility of forming a system of railway passenger HUBs in Ukraine is substantiated and a model of institutional support is developed, which reveals the stages and institutions of their formation and development, support and incentives to create conditions for integrated passenger transport. The mechanism of investment support of the projects of modernization of the infrastructure of the passenger railway transport sector of Ukraine is improved, which provides the construction of a system of relations with public authorities and investors on the basis of communicational tools “Government Relations” and “Investor Relations”. The introduction of this mechanism solves the problem of forming high-quality informational and analytical support for investment activities of the passenger railway transport sector and promotes the implementation of infrastructure projects for its development.

Keywords: anti-crisis management, crisis, passenger railway transport sector, system, strategy, onboarding, lean production, service-adaptive approach, railway tourism, railway passenger HUB, digital platform.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

монографії:

1. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень: монографія. Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. 184 с. *(Особистий внесок: розкрито особливості організації*

ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту).

2. Чаркіна Т. Ю., Гненний О. М., Марценюк Л. В., Орловська О. В., Проценко В. М. Туризм як стратегічний напрям розвитку залізничного підприємства: монографія. Дніпро: Журфонд, 2020. 188 с. *(Особистий внесок: розроблено модель управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

статті, що входять до переліку наукових фахових видань України:

3. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 211 − 215. (*Особистий внесок: проведено порівняльний аналіз основних моделей реформування залізничного транспорту в країнах Європи і розкрито переваги та недоліки їх реалізації в Україні).*

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

4. Чаркіна Т. Ю. Принципи формування інфраструктурної складової для побудови пасажирських залізничних тарифів. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2015. Вип. 10. С. 59 – 64.

5. Чаркіна Т. Ю. Аналіз ринку пасажирських залізничних перевезень. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2016. Вип. 11. С. 37 – 44.

6. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 24 – 30. *(Особистий внесок: удосконалено організаційну модель функціонування антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

7. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Удосконалення

понятійно-категоріального апарату теорії залізничного туризму. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2016. Вип. 12. С. 49 – 66. *(Особистий внесок: удосконалено підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

8. Charkina T., Barash Y., Hnennyi O., Martseniuk L. Comparison of tourist traffic by railway and automobile transport and methodical approach to determining the costs of such transportatoins. *Технологічний аудит та резерви виробництва. Серія: Економіка підприємств. Макроекономіка*. 2017. № 1/4 (33). С. 29 – 35. *(Особистий внесок: проведено SWOT-аналіз доцільності реалізації проєктів розвитку залізничного туризму).*

9. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В. Туризм як засіб розширення життєвого простору людини. *Антропологічні виміри філософських досліджень*. 2017. Вип. 11. С. 63-70. (*Особистий внесок: визначено умови ефективного впровадження інноваційних проєктів розвитку туристичних перевезень залізничним транспортом).*

10. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Еволюція розвитку інновацій пасажирських перевезень в Україні. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2017. Вип. 13. С. 54 – 62. *(Особистий внесок: ідентифіковано цикли розвитку вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

11. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Інноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5928 (дата звернення: 14.02.2018). *(Особистий внесок: визначено джерела отримання додаткового прибутку пасажирським комплексом залізничного транспорту за рахунок виконання послуг на замовлення туристичних агентів та операторів).*

12. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Колінько К. Г. Сутність змін і

управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/87.pdf (дата звернення: 20.02.2019). *(Особистий внесок: розкрито сутність поняття індиферентне середовище функціонування організації і визначено стадії його формування).*

13. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Галушко Л. Д. Підходи та функції до управління змінами підприємств залізниці в сфері пасажирських перевезень. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 1 (17). С. 96 – 107. *(Особистий внесок: розроблено парадигму антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

14. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Галушко Л. Д. Європейський досвід щодо управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/65.pdf (дата звернення: 28.04.2020). *(Особистий внесок: визначено фактори, закономірності та тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень)*.

15. Чаркіна Т. Ю., Пшінько О. М., Божок Н. О. Концесія вокзалів як шлях підвищення конкурентоспроможності пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/3. С. 36 – 42. *(Особистий внесок: виділено пріоритетні сфери інвестиційної діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту)*.

16. Чаркіна Т. Ю. Підвищення доходів за рахунок впровадження туристичних перевезень. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 36 – 41.

17. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4, Т. 2. С. 67 – 71.

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

19. Чаркіна Т. Ю. Методичні аспекти оцінювання ефективності

реалізації проєктів розвитку залізничного туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 6. С. 204 – 209.

20. Charkina T. Yu., Pshinko O. M., Orlovskaya O. V., Carra A. O. Anticrisis Management of Passenger Transport as a Factor of Increasing Railway Competitiveness. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4 (72). С. 76 – 88. *(Особистий внесок: розкрито антикризові стратегії розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

статті у наукових періодичних виданнях інших держав:

21. Charkina T., Barash Yu., Bobyl V., Bozhok N., Chornovil O. Principles of Determining the Basic Functions of Railway Hubs. Published in: *12th International Conference on Intelligent Technologies in Logistics and Mechatronics Systems ITELMS'2018*. 2018. P. 21 – 25. *(Особистий внесок: розкрито механізм реалізації мультимодальних перевезень пасажирів залізничним транспорту у взаємодії з іншими учасниками процесу сервісного обслуговування пасажирів).*

22. Charkina T., Bobyl V., Martseniuk L., Matusevich O., Keršys A. Rail Passenger Hubs. Published in: *Proceedings of 23rd International Scientific Conference on Transport Means 2019*. 2019. Pt. II. P. 999 – 1003. *(Особистий внесок: сформовано модель інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом).*

23. Charkina T., Bobyl V., Martseniuk L. New paradigm of railway passenger. *Приоритетные задачи и стратегии развития экономики и менеджмента.* 2019. № 4. С. 24 – 32. *(Особистий внесок: встановлено переваги і недоліки підходів до управління пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

24. Charkina T., Martseniuk L., Bozhok N. Determination of Accounting Organization's Optimum Model at Railway Tourist Company in Depends on Type of Management. *Journal of Social Sciences, Nursing, Public Health and Education.* 2020. No. 1 – 2. Vol. 1. P. 67 – 90. *(Особистий внесок: удосконалено процес організації бухгалтерського обліку діяльності пасажирського комплексу*

залізничного транспорту за напрямом організації залізничного туризму).

статті в інших наукових періодичних виданнях:

25. Чаркіна Т. Ю. Удосконалена класифікація пасажирських поїздів в Україні. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2014. Вип. 7. С. 74 – 79.

26. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Підвищення ефективності пасажирських перевезень за рахунок туризму. *Вагонний парк*. 2019. № 8 (152). С. 14 – 18. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність оптимізації діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту за рахунок розвитку туристичної діяльності).*

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

27. Чаркіна Т. Ю., Грибовська А. В. Сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XII Міжнар. наук. конф. (24 – 25 квітня 2014 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2014. С. 130 – 132. *(Особистий внесок: визначено перспективні напрями реформування пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

28. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики*: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 7 червня 2014 р., м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2014. С. 60 – 61. *(Особистий внесок: досліджено світовий досвід реалізації структурних реформ на залізничному транспорті).*

29. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Удосконалена класифікація пасажирських поїздів в Україні. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (23 – 25 вересня 2014 р., м. Одеса). Харків: Друкарня №18 ПЗ. 2014. С. 31−32. *(Особистий внесок: доповнено класифікацію пасажирських поїздів в Україні за ознаками, що враховують*

основні економічні фактори їх руху).

30. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Матусевич О. О., Кравченко Х. В. Визначення ефективності функціонування окремого приміського пасажирського поїзда. *Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте – ЭКУЖТ 2014*: материалы IX Междунар. научн.-практ. конф. (17 ноября – 14 декабря 2014 г., г. Киев). Киев : ГЭТУТ, 2014. С. 99 – 101. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність розвитку окремих напрямів приміських пасажирських перевезень).*

31. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Моделі управління залізничною туристичною компанією «Вузькоколійні залізниці». *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті ЕКУЗТ 2015*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (30 червня – 1 липня 2015 р., м. Одеса). Київ : ДЕТУТ, 2015. С. 17 – 18. *(Особистий внесок: розкрито особливості організаційного забезпечення розвитку туристичної діяльності пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

32. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Класифікація туристичних подорожей по вузьким коліям. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (29 вересня – 2 жовтня 2015 р., м. Кам'янець-Подільський). Кам'янець-Подільський : ТОВ «Спринт-Сервіс», 2015. С. 8 – 11. *(Особистий внесок: обґрунтовано економічну ефективність організації туристичних перевезень вузькими коліями).*

33. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Методика визначення кількості туристів, які можуть користуватися туристичними подорожами та відпочинком в регіонах обслуговування вузькоколійними залізничними лініями. *Перспективи розвитку транспортного комплексу (Проблеми управління, економіки, екології та права щодо розвитку транспортного комплексу України)*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (5 – 6 листопада 2015 р., м. Дніпропетровськ). Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2015. С. 24 – 25. *(Особистий внесок: запропоновано методику визначення перспективної*

кількості потенційних туристів на основі використання спеціальних критеріїв та коефіцієнтів).

34. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (21 – 22 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2016. С. 75 – 77. *(Особистий внесок: розкрито перспективні напрями подолання кризових явищ на залізничному транспорті).*

35. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Гненний О. М., Марценюк Л. В. Порівняння між собою туристичних перевезень залізничним і автомобільним транспортом. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XII Міжнар. наук.-практ. конф. (2 – 4 червня 2016 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2016. С. 36 – 39. *(Особистий внесок: розкрито переваги та недоліки залізничного та автомобільного транспорту для організації туристичних перевезень).*

36. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Визначення перспективної кількості туристів, що будуть користуватися послугами залізничних туристичних компаній. *Сучасне співробітництво і партнерство в суспільстві*: II Міжнар. міждисцип. наук.-практ. конф. (1 липня 2016 р., м. Варшава, Польща). Варшава, 2016. *(Особистий внесок: сформовано систему показників оцінювання перспективного попиту на туристичні перевезення спеціальним рухомим складом залізничного транспорту).*

37. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Методика визначення доходів від вузькоколійного трансферу та туристичних перевезень. *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті ЕКУЗТ 2016*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (9 – 15 вересня 2016 р., м. Київ). Київ : ДЕТУТ, 2016. С. 35 – 37. *(Особистий внесок: розкрито складові коефіцієнти оцінювання доходу від туристичних перевезень вузькими коліями).*

38. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Щодо організації туристичних перевезень вузькими коліями. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту*

на залізничному транспорті: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (27 – 29 вересня 2016 р., м. Запоріжжя). Київ : ПАТ УЗ, 2016. С. 75 – 76. *(Особистий внесок: запропоновано класифікацію залізничних туристичних перевезень вузькими коліями за ключовими критеріями їх організації).*

39. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Складові вартості путівки на туристичні перевезення залізничними коліями. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук. конф. (7 – 9 жовтня 2016 р., м. Львів). Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. С. 39 – 42. *(Особистий внесок: розкрито соціальні ефекти організації залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

40. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Нова класифікація пасажирських поїздів. *Проблеми економіки транспорту* : тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (20 – 21 квітня 2017 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2017. С. 108−109. *(Особистий внесок: удосконалено класифікацію пасажирських поїздів залежно від критеріїв сервісного обслуговування споживачів послуг).*

41. Чаркіна Т. Ю. Причини відсутності коштів на реформування і розвиток залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 – 10 червня 2017 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2017. С. 189 – 190.

42. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Вітрученко О. В. Підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень за рахунок якості сервісу. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (11 – 12 квітня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2019. Ч. 2. С. 197 – 200. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність впровадження диференційованих пакетів послуг як прогресивного антикризового інструменту забезпечення сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

43. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В. Принципи визначення основних

функцій залізничних ХАБів. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту* : матеріали 79 Міжнар. наук.-практ. конф. (16 − 17 травня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2019. С. 375 – 377. *(Особистий внесок: розкрито особливості організації і забезпечення ефективної роботи залізничних ХАБів).*

44. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Чалбаєва Р. С. Зміни у пасажирських перевезеннях за рахунок впровадження іменного квитка. *Світові тенденції сучасних наукових досліджень* : матеріали XXXV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 жовтня 2019 р., м. Вінниця). Вінниця, 2019. Ч. 2. С. 5 – 7. URL : https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/. 2019/11/2частина.pdf (дата звернення: 17.01.2020). *(Особистий внесок: сформовано пропозиції щодо забезпечення розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом).*

45. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Європейський досвід щодо управління змінами в сфері залізничних пасажирських перевезень. *Цифрова трансформація фінансового сектора економіки* : тези доповідей за матеріалами V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (9 – 10 квітня 2020 р., м. Одеса). Одеса : ОНЕУ, 2020. С. 328 – 330. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність реалізації організаційних змін у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом).*

46. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Економічна криза та залізничні пасажирські перевезення. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку і права в сучасних умовах* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (16 квітня 2020 р., м. Полтава): у 8 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 4. С. 26 – 28. *(Особистий внесок: розкрито відмінності кризи від рецесії і визначено наслідки її виникнення у сфері пасажирських перевезень залізничного транспорту).*

47. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Напрямки управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (16 – 17 квітня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2020. Ч. 1. С. 395 – 398. *(Особистий внесок: виділено напрями реалізації організаційних змін у системі управління*

пасажирським комплексом залізничного транспорту).

48. Чаркіна Т. Ю. Основна мета утворення залізничних ХАБів. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту* : матеріали 80 Міжнар. наук.-практ. конф. (23 – 24 квітня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2020. С. 279 – 280.

49. Чаркіна Т. Ю., Нечай Д. А., Мнацаканян М. Г. Антикризовий менеджмент залізничного транспорту. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (11 вересня 2020 р., м. Київ). Київ, 2020. С. 54 – 57. URL : https://openscilab.org/?p=1221 (дата звернення: 8.10.2020). *(Особистий внесок: сформовано пропозиції щодо створення антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

50. Чаркіна Т. Ю. Стратегічні напрямки антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права :* тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (21 листопада 2020 р., м. Полтава). Полтава : ЦФЕНД, 2020. С. 39 – 41.

51. Чаркіна Т. Ю. Концесія вокзалів як фактор підвищення конкурентоспроможності залізниці. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (27 листопада 2020 р., м. Дніпро). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 305 – 308.

52. Чаркіна Т. Ю. Туристичні перевезення як напрямок розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (29 – 30 листопада 2020 р., м. Львів). Львів : Львівський науковий форум, 2020. Ч. I. С. 53 – 55.

53. Чаркіна Т. Ю. Розвиток механізмів антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* :

матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. (7 грудня 2020 р., м. Київ). К.: ДУІТ, 2020. С. 87 – 89.

54. Чаркіна Т. Ю. Передумови та особливості антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (8 грудня 2020 р., м. Луцьк). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2020. С. 155 – 156.

55. Чаркіна Т. Ю. Вплив процесів цифровізації на трансформацію системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Економіка та сучасний менеджмент : теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (12 грудня 2020 р., м. Київ). Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2020. С. 114 – 116.

56. Чаркіна Т. Ю. Інструментарій антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України. *Розвиток нової економічної системи на державному та регіональному рівнях* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 грудня 2020 р., м. Львів). Львів: ЛЕФ, 2020. С. 23 – 25.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ 26
ВСТУП 27
РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ КРИЗ 41
1.1. Тенденції і закономірності розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом 41
1.2. Поточний стан пасажирського комплексу залізничного транспорту України 72
1.3. Сутність і детермінанти кризи у пасажирському комплексі залізничного транспорту України 99
Висновки до розділу 1 136
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ 139
2.1. Наукові підходи до подолання проявів кризи у пасажирському комплексі залізничного транспорту 139
2.2. Концептуальні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту 170
2.3. Антикризові стратегії управління розвитком пасажирського комплексу залізничного транспорту 188
Висновки до розділу 2 214
РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ 217
3.1. Сучасні напрямки організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту 217
3.2. Удосконалення системи управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах кризи 242

3.3. Концепція ощадливого виробництва як системний компонент антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту 259
Висновки до розділу 3 288
РОЗДІЛ 4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ 291
4.1. Сервісно-адаптивний підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту 291
4.2. Залізничний туризм як напрям диверсифікації діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту 338
4.3. Методичні основи оцінювання результативності розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту 367
Висновки до розділу 4 389
РОЗДІЛ 5. АНТИКРИЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ 392
5.1. Модернізація інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах антикризового управління 392
5.2. Інституціональне забезпечення процесу формування системи залізничних пасажирських ХАБів 418
5.3. Інвестиційне забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України 449
Висновки до розділу 5 465
ВИСНОВКИ 467
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 473
ДОДАТОК А. Складові синергетичної парадигми в економіці 540
ДОДАТОК Б. Міжнародні транспортні коридори ЄС 541
ДОДАТОК В. Високошвидкісні магістралі 542
ДОДАТОК Г. Визначення пріоритетності факторів 543
ДОДАТОК Д. Список праць, опублікованих за темою дисертації 548
ДОДАТОК Е. Акти впровадження 559

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ ВИМІРЮВАННЯ, СКОРОЧЕНЬ

1. ЄС	Європейський Союз
2. ТРАСЕКА	міжнародний транспортний коридор Європа-Кавказ-Азія
3. TEN-T	Транс'європейська транспортна мережа
4. NAFTA	Північноамериканська угода про вільну торгівлю
5. США	Сполучені Штати Америки
6. COVID-19	коронавірусна інфекція
7. ІКТ	інформаційно-комунікаційні технології
8. СНД	Співдружність Незалежних Держав
9. МВРС	моторвагонний рухомий склад
10. ПАТ	публічне акціонерне товариство
11. ETCS	європейська система управління рухом поїздів
12. АТ «Укрзалізниця»	акціонерне товариство «Українська залізниця»
13. IPO	первинне публічне розміщення акцій
14. КМУ	Кабінет Міністрів України
15. МІУ	Міністерство інфраструктури України
16. ЗУ	Закон України
17. MaaS	Mobile-as-a-Service («Мобільність як послуга»)
18. DB	залізничний оператор Німеччини Deutsche Bahn
19. PR	Public Relations
20. IR	Investor Relations
21. GR	Government Relations
22. НБУ	Національний банк України

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інтенсифікація процесів глобалізації зумовила суттєві трансформації в системі вимог споживачів транспортних послуг і сприяла кардинальній перебудові механізму їх сервісного обслуговування. Швидкість, гнучкість і мультимодальність пасажирських перевезень є найвагомішими детермінантами сучасного етапу розвитку сфери транспортних послуг і визначають пріоритетність модернізації пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Тенденції функціонування вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту наразі не узгоджені з соціальними вимірами глобальних трансформацій і не відповідають вимогам споживачів. Через системне ігнорування потреби в модернізації технологічної бази організації послуг з перевезення пасажирів та відсутність суттєвого прогресу в питаннях якості, культури їх обслуговування поки що пасажирський комплекс залізничного транспорту перебуває в стані кризи і втрачає провідні позиції на ринку.

Для подолання проявів системної кризи та відновлення лояльності споживачів сьогодні вітчизняний пасажирський комплекс залізничного транспорту гостро потребує впровадження дієвих антикризових інструментів і формування на їх основі прогресивної системи антикризового управління процесами реалізації якісних трансформацій у сфері пасажирських перевезень залізничної галузі.

Осмисленню кризи як закономірного процесу розвитку економічної системи та розробленню теоретико-методологічних і практичних аспектів антикризового управління та забезпечення економічного зростання суб’єктів господарювання присвячені праці таких вітчизняних і закордонних науковців, як: А. Агатова, О. Ареф’єва, І. Бланк, В. Бобиль, В. Василенко, В. Дикань, О. Дикань, І. Дмитрієв, Я. Жаліло, Л. Ємельяненко, М. Кизим, М. Кондратьєв, В. Крижановський, Л. Лігоненко, І. Лукінов, І. Малий, В. Прохорова, І. Радіонов, С. Рамазанов, Л. Ситник, О. Степаненко, І. Токмакова,

М. Туган-Барановський, Л. Українська, А. Чернявський, З. Шершньова, В. Шинкаренко, Й. Шумпетер, А. Штангрет тощо.

На розв'язання проблем розвитку і забезпечення ефективності функціонування залізничного транспорту в цілому і пасажирського комплексу зокрема спрямовані дослідження І. Аксьонова, Ю. Бараша, О. Гненного, О. Дейнеки, Г. Ейтутіса, О. Євсєєвої, І. Зайцевої, О. Зоріної, В. Ільчука, Н. Каличевої, Л. Калініченко, О. Кірдіної, М. Кондратюка, М. Корінь, О. Криворучко, Л. Марценюк, М. Міщенка, О. Никифорук, В. Овчиннікової, Л. Позднякової, О. Пшінька, Є. Сича, В. Третяк, В. Яновської та інших.

Поряд із значною кількістю пропозицій і розробок щодо шляхів підвищення ефективності функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту проблема наростання системної кризи його розвитку актуалізує необхідність теоретичного осмислення причин її виникнення і потребує формування дієвого антикризового інструментарію. У зв'язку з цим назріла необхідність у розробленні теоретико-методологічного підґрунтя та методичного інструментарію антикризового управління пасажирським комплексом, зокрема існує потреба у формуванні парадигми антикризового управління, концепції створення відповідної системи та механізмів, що містять прогресивні антикризові інструменти і сприятимуть подоланню кризи та забезпеченню сталого економічного зростання пасажирського комплексу залізничного транспорту. Усі ці обставини зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили предмет, об'єкт, основну мету і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати і висновки дисертаційного дослідження є складовою розробок Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна в межах науково-дослідної роботи кафедри економіки та менеджменту за темами: «Підвищення ефективності пасажирських перевезень за рахунок оптимізації зон курсування та удосконалення класифікації поїздів», (номер держреєстрації 0114U002545), де автором розроблено підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту;

«Розвиток туристичних перевезень залізничним транспортом в Україні» (номер державної реєстрації 0115U002424), де автором розкрито види туристичних послуг залізничного транспорту та обґрунтовано механізми їх розвитку.

Дисертація виконувалася відповідно до основних положень Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019 – 2023 роки (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р), Концепції державної програми реформування залізничного транспорту (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 р. № 651-р), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р), Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» (затверджена Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015).

Мета та завдання дослідження. Метою дисертації є розроблення теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту в умовах наростання проявів кризи індиферентності середовища його функціонування.

Досягнення мети дисертації зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

– розвинути теоретичні основи забезпечення розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом на засадах синергетичної парадигми;

– з’ясувати стан пасажирських перевезень вітчизняного залізничного транспорту й удосконалити теоретико-методичні положення щодо виявлення проявів криз у пасажирському комплексі залізничного транспорту;

– доповнити понятійно-категоріальний апарат теорії криз організацій новим поняттям, що розкриває негативне відношення стейкхолдерів до вирішення проблем суспільно значущих організацій;

– узагальнити теоретичний базис і сформувати парадигму антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту на основі встановлення системно-синергетичних переваг, створених за рахунок

активізації інструментів інноваційної лабільності та самоорганізації;

– сформувати концептуальні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту з урахуванням стратегічних напрямів забезпечення зростання суспільної цінності сектору пасажирських перевезень для стейкхолдерів;

– розробити теоретичні основи стратегічного антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту;

– удосконалити організаційні засади антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту за рахунок внесення пропозицій щодо формування антикризового відділу;

– розробити механізм впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту;

– удосконалити технологію організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту;

– розробити сервісно-адаптивний підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах сервісної кризи;

– сформувати модель перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту;

– запропонувати методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту;

– надати пропозиції щодо удосконалення процесу управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом в умовах поширення кризових явищ;

– обґрунтувати доцільність формування системи залізничних пасажирських ХАБів і розробити модель інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом;

– сформувати механізм інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного

транспорту України.

Об'єкт дослідження **–** процес антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

Предмет дослідження **–** теоретико-методологічні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано такі методи: *порівняльний аналіз і графічний метод* – для відображення тенденцій і з'ясування закономірностей розвитку залізничних пасажирських перевезень; *систематизація та класифікація* – для класифікації факторів розвитку пасажирських залізничних перевезень; криз у пасажирському комплексі залізничного транспорту; диференціації видів антикризового управління і антикризових стратегій; *системний підхід* – для розкриття технології організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту; *моделювання* – для обґрунтування підходу до формування стратегії антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, механізму впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту, моделі перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту; удосконалення інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом; *абстрагування та логічного аналізу* – для доповнення категоріального апарату теорії криз поняттям «індиферентне середовище функціонування організації» і розкриття стадій його формування, розроблення концепції формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту; *аналогії та екстраполяції* – для удосконалення процесу управління модернізацією інфраструктури залізничних пасажирських перевезень, розкриття організаційних засад антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, формування

механізму інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України; *експертний і розрахунково-аналітичний* – для оцінювання проявів кризи у пасажирському комплексі залізничного транспорту.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України та країн Європейського Союзу щодо діяльності залізничного транспорту, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних авторів з питань антикризового управління розвитком суб'єктів господарювання, стратегічні документи та статистичні дані Міністерства інфраструктури України, статистичні дані Державної служби статистики України, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів. Результати наукового дослідження в сукупності вирішують важливу наукову проблему розроблення теоретико-методологічних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

– сформовано парадигму антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що ґрунтується на ідентифікації системно-синергетичних переваг, згенерованих на основі активізації інструментів інноваційної лабільності та самоорганізації, і передбачає підвищення суспільної цінності пасажирського комплексу залізничної галузі для стейкхолдерів за рахунок забезпечення його організаційного розвитку, оптимізації діяльності та модернізації інфраструктури. У контексті подолання кризи розвитку пасажирського комплексу дана парадигма дозволяє встановити стратегічні вектори забезпечення його сталого зростання і сформувати стратегію трансформації сектору пасажирських перевезень залізничного транспорту;

– розроблено концепцію формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що враховує стратегічні напрями забезпечення зростання суспільної цінності сектору пасажирських перевезень та встановлює взаємозв'язки між ключовими підсистемами (суб'єктна, об'єктна, цільова, стратегічного позиціювання, планування, технологій антикризового управління, ресурсного забезпечення) підтримки їх реалізації з метою подолання проявів кризи і створення умов для сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту;

– уведено в теорію криз поняття «індиферентне середовище функціонування організації», під яким слід розуміти стан незацікавленості суспільства у вирішені проблем суспільно значущих організацій, який обумовлює перехід кризи у фазу негативної еквіфінальності, що призводить до суттєвого скорочення діяльності організації або її ліквідації. Розкрито етапи формування індиферентного середовища пасажирського комплексу вітчизняної залізничної галузі, які включають початкову, перехідну і фінальну стадії. Отримані положення обґрунтовують вектор зміни парадигми управління пасажирським комплексом залізничного транспорту в напряму формування суспільної цінності залізничних пасажирських перевезень;

***удосконалено*:**

– теоретико-методичні положення щодо виявлення проявів криз у пасажирському комплексі залізничного транспорту, які, на відміну від існуючих, містять: цикли розвитку вітчизняного пасажирського комплексу залізничної галузі за період 1920-2020 роки; підхід до діагностики кризи за компонентами економічного потенціалу; класифікацію криз за ознаками «рівні прояву», «тип розповсюдження», «фактори забезпечення якості управління», «масштабність і характер проблем». Надані пропозиції сприяють обґрунтуванню інструментарію антикризового управління вітчизняним пасажирським комплексом залізничного транспорту;

– теоретичні основи стратегічного антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, які, на відміну від

відомих, сформовані за рахунок: по-перше, розширення типізації антикризових стратегій залежно від глибини, динаміки, стилю змін, кількості альтернатив та створюваних цінностей; по-друге, встановлення процедури їх розроблення та ідентифікації стратегічних альтернатив (антикризова стратегія трансформації, антикризова стратегія стагнації) відповідно до створюваних суспільних цінностей у результаті їх реалізації. Це стало основою для вибору системи тактичних антикризових дій у контексті забезпечення системних трансформацій і підвищення життєздатності пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах динамізму середовища його функціонування;

– механізм впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, розкриває процес реалізації, складові забезпечення, напрямки фокусування і результати використання онбордінгу для підвищення компетентності і лояльності персоналу в умовах реформування і цифрової трансформації залізничного транспорту. Це створить підґрунтя для забезпечення ефективності господарювання вітчизняного пасажирського комплексу за рахунок зниження рівня плинності кадрів та зростання продуктивності праці;

– технологію організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, розкриває особливості формування процесу управління ощадливим виробництвом та його корегування за рахунок використання потенціалу відкритих інновацій, що дозволить забезпечити своєчасну зміну планів та інструментів ощадливого виробництва відповідно до трансформації умов внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання пасажирського комплексу;

– сервісно-адаптивний підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту, в основу якого, на відміну від існуючих, покладено критерії адаптації послуг до нових моделей мобільності і поведінки споживачів (мультимодально-цифровий сервіс, персоніфіковане сервісне

обслуговування і гнучка та динамічна цінова політика). Розкрито пріоритетні напрями та інструменти оптимізації діяльності і диверсифікації сервісного обслуговування пасажирським комплексом залізничного транспорту, впровадження яких сприятиме його успішному пристосуванню до нових вимог споживачів у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом;

– модель перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту, сформовану, на відміну від існуючих, за рахунок представлення життєвого циклу перцепції (процеси антиципатії, категоризації та інтерпретації) і розкриття інструментарію досягнення когерентної сприйнятливості послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту. Реалізація даної моделі сприятиме подоланню споживчих стереотипів щодо якості обслуговування пасажирського комплексу залізничного транспорту і активізації процесів розвитку послуг залізничного туризму;

– процес управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом в умовах поширення кризових явищ, який, на відміну від відомих, ґрунтується на засадах проактивності й суспільної цінності та передбачає формування цифрової платформи, спрямованої на забезпечення підтримки реалізації проєктів модернізації і оптимізацію проєктного менеджменту за рахунок впровадження інформаційно-комунікаційних інструментів. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень та прискоренню процесів їх реалізації;

отримали подальший розвиток:

– теоретичні основи еволюції пасажирських перевезень залізничним транспортом на засадах синергетичної парадигми, які, на відміну від існуючих, розкривають ендогенні та екзогенні фактори, закономірності і тенденції розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом, що дозволило встановити цільові орієнтири антикризового управління вітчизняним пасажирським комплексом залізничної галузі;

– модель інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних

пасажирських перевезень залізничним транспортом, що передбачає створення системи залізничних пасажирських ХАБів і, на відміну від існуючих, розкриває етапи та інститути їх формування і розвитку, підтримки та стимулювання з метою створення умов для інтегрованого транспортного обслуговування пасажирів на залізничному транспорті;

– організаційні засади антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, які, на відміну від існуючих, містять пропозиції щодо формування антикризового відділу й розкривають мету, функції, види управлінських дій залежно від рівня антикризового управління (стратегічний, тактичний, оперативний) та результати його функціонування. Це в цілому дозволить створити організаційні умови для забезпечення стійкого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту;

– методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту, що, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок економічного ефекту від управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму на основі визначення базового ефекту й ефекту пролонгації стійких комунікацій зі споживачами та ґрунтується на використанні цифрових технологій проєкційного меппінгу, предиктивної і прескриптивної аналітики. Використання даної методики дозволить виявити недоліки в системі управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму і визначити перспективні напрями її удосконалення;

– механізм інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України, який, на відміну від відомих, передбачає побудову системи відносин з органами державної влади та інвесторами на основі комунікаційного інструментарію «Government Relations» і «Investor Relations». Упровадження даного механізму вирішує завдання формування якісного інформаційно-аналітичного забезпечення інвестиційної діяльності пасажирського комплексу і сприяє реалізації інфраструктурних проєктів його розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації теоретичні висновки, методичні підходи і практичні рекомендації можуть бути використані для розроблення антикризової політики пасажирського комплексу залізничного транспорту і дозволять сформувати ефективний інструментарій подолання проявів криз функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту, підвищити його соціально-економічну ефективність і забезпечити стале зростання.

Результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування: підхід до визначення дохідності пасажирських перевезень в умовах формування ХАБів впроваджено в діяльність ТОВ «Закарпатінтерпорт» (акт впровадження №124 від 17.09.2020 р.); пропозиції щодо формування відділу антикризового управління в сегменті пасажирських перевезень впроваджено в діяльність виробничого структурного підрозділу «Львівська дирекція залізничних перевезень» регіональної філії «Львівська залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження №141/ДНТ від 29.10.2020 р.); підхід до організації залізничного туризму впроваджено в діяльність ТОВ «Флай-тревел» (акт впровадження №7а від 26.11.2020 р.) і ТОВ «Активіті тревел» (акт впровадження №1 від 22.12.2020 р.), пропозиції щодо підвищення результативності ощадливого виробництва впроваджено в діяльність виробничого підрозділу «Локомотивне депо «Київ-Пасажирський» регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження №218 від 15.12.2020 р.); положення щодо інституціонально-організаційного забезпечення розбудови ХАБів впроваджено в діяльність Департаменту з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» (довідка №172/12 від 18.12.2020 р.).

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації, використовуються в навчальному процесі Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна при викладанні дисциплін «Управління змінами», «Управління конкурентоспроможністю», «Інноваційний розвиток підприємства» та при

виконанні випускних робіт магістрів (акт впровадження від 11.01.2021 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, у якій викладено авторський підхід до формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту в умовах наростання проявів кризових явищ.

Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві [60–61; 92; 124; 131; 135–136; 189–190; 206; 210–211; 272; 322–327; 384; 433; 435; 437–438; 467; 482–484; 496–497; 512–513; 532–534; 589; 592–593; 610; 612], у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих наукових пошуків і вказані в авторефераті в переліку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження протягом 2014−2020 рр. пройшли апробацію на 25 Міжнародних і 5 Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2014 р.); «Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики» (Харків, 2014 р.); «Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті» (Одеса, 2014 р.); «Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте» (Киев, 2014 г.); «Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті» (Одеса, 2015 р.); «Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті» (Кам'янець-Подільський, 2015 р.); «Перспективи розвитку транспортного комплексу (Проблеми управління, економіки, екології та права щодо розвитку транспортного комплексу України)» (Дніпропетровськ, 2015 р.); «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2016 р.); «Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика» (Харків, 2016 р.); «Сучасне співробітництво і партнерство в суспільстві» (Варшава, Польща, 2016 р.); «Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті» (Київ, 2016 р.); «Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті» (Запоріжжя,

2016 р.); «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід» (Львів, 2016 р.); «Проблеми економіки транспорту» (Дніпро, 2017 р.); «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, 2017 р.); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2019 р.); «Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту» (Дніпро, 2019 р.); «Світові тенденції сучасних наукових досліджень» (Вінниця, 2019 р.); «Цифрова трансформація фінансового сектора економіки» (Одеса, 2020 р.); «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку і права в сучасних умовах» (Полтава, 2020 р.); «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2020 р.); «Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту» (Дніпро, 2020 р.); «Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути» (Київ, 2020 р.); «Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права» (Полтава, 2020 р.); «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад» (Дніпро, 2020 р.); «Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти» (Львів, 2020 р.); «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (Київ, 2020 р.); «Сучасні технології менеджменту» (Луцьк, 2020 р.); «Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» (Київ, 2020 р.); «Розвиток нової економічної системи на державному та регіональному рівнях» (Львів, 2020 р.).

Публікації. Основні положення та висновки дисертаційної роботи викладено в 56 наукових працях, серед яких: 2 колективні монографії; 18 статей у наукових фахових виданнях, з них 17 статей опубліковані в наукових виданнях, які входять до міжнародних наукометричних баз даних, у т.ч. 1 стаття – у науковому виданні, внесеному до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science; 4 статті у наукових періодичних виданнях інших держав, у т.ч. 2 – у наукових виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз

даних Scopus і Web of Science; 2 статті в інших виданнях; 30 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць становить 35,9 друк. арк., з них особисто автору належать 23,1 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, п’яти розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 565 сторінок, з них 426 сторінок – основний текст. Матеріали дисертації проілюстровано 95 рисунками, 40 таблицями і містять 6 додатків. Список використаних джерел налічує 613 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ПЕРЕДУМОВИ І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ КРИЗ

1.1. Тенденції і закономірності розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом

Пасажирський залізничний транспорт приносить значні суспільні блага у вигляді швидкого переміщення, скорочення кількості заторів на дорогах, зменшення забруднення повітря і викидів вуглекислого газу, а також зниження збитків в результаті аварій.

Уряди всіх розвинених країн інвестують значні кошти в розвиток мережі пасажирських залізничних перевезень. Так само діють і країни, які демонструють інтенсивний розвиток і хочуть в перспективі стати розвиненими. А тому щоб зробити Україну розвиненою і процвітаючою країною важливо вдосконалювати систему пасажирських залізничних перевезень.

Натомість в Україні відбуваються негативні зміни в діяльності залізничного транспорту і безпосередньо у сфері пасажирських перевезень, що спонукає науковців та фахівців вирішувати безліч наукових проблем, розробляти нові інноваційні проєкти в умовах дефіциту коштів.

В останні роки нові наукові роботи в галузі економіки залізничних пасажирських перевезень в нових умовах функціонування починають набирати обертів. Протягом останніх років проблеми ефективності та конкурентоспроможності пасажирських перевезень розглядали багато дослідників, але найбільшу увагу цим питанням було приділено в роботах таких вчених, як В. Дикань, Ю. Бараш, Ю. Кулаєв, Г. Ейтутіс, І. Аксьонов, О. Дейнека, Л. Позднякова, О. Матусевич, К. Шерепа, А. Момот, О. Карась, Л. Марценюк, В. Яновська, Н. Колеснікова, О. Пінчук, О. Бакалінський, О. Громова, Н. Богомолова та ін. [1−19].

Зважаючи на досягнення вчених у сфері пасажирського залізничного транспорту слід першочергово розглянути питання умов, тенденцій і закономірностей розвитку залізничних пасажирських перевезень у світі.

Обираючи методологію дослідження необхідно враховувати, що традиційні підходи й концепції управління економічними системами все частіше виявляються недостатніми для вирішення складних сучасних проблем, оскільки суттєво змінилося зовнішнє середовище та зросла його невизначеність. Традиційні підходи й технології управління не встигають за динамікою змін. Поведінка складних соціально-економічних систем стає принципово непередбачуваною, а їхній розвиток здійснюється через випадковий вибір з безлічі альтернатив [20].

Кризові явища у світогосподарському комплексі, їх поширення на різні сегменти світового ринку та не лінійність і нестійкість економічних процесів зумовлюють звернення до синергетичної парадигми [21, с. 63].

Синергетичний вектор економічної науки, започаткований у 70-х роках XX століття, допомагає простежувати поведінку систем без повної інформації про їх будову. Синергетика в цілому та економічна синергетика у тому числі як теорія самоорганізації, долаючи стереотипи лінійного мислення та уявлення про світ, зв’язки у якому мають жорсткий причинно-наслідковий характер, а ланцюги є лінійними, розглядає економічні процеси як динамічні, самоорганізуючі та створює при цьому зовсім інший категоріальний апарат, а також дає інше розуміння раніше вживаних понять, надаючи їм особливого відтінку [22]. Формується нова методологія, яка отримала назву «нелінійне мислення», складові якої розкрито на рис. А.1 і в табл. А.1 дод. А.

Синергетика виходить з того, що лінійний характер розвитку процесів і рівноважні стани аж ніяк не є домінуючими в реальності; більшої уваги дослідників заслуговує непередбачуваність поведінки досліджуваних систем в періоди їх нестійкого розвитку, у точках біфуркації, в яких малі випадкові флуктуації можуть надати сильні впливу на траєкторію процесу (в той час як в умовах «рівноваги», зазвичай розглядаються традиційною наукою, великі

флуктуації мало впливають на хід процесу). Виникаючий поблизу точки біфуркації «хаос» не означає, що порядок зникає; він означає, що динаміка процесу стає внутрішньо непередбачуваною [22].

Синергетику можна розглядати як частину системного аналізу, так як їх спільний інтерес – це загальні принципи, що лежать в основі функціонування систем. Одночасно ці науки відрізняються тим, що за допомогою методів системного аналізу успішно досліджуються системи різного характеру – концептуальні і матеріальні, сильно і слабо структуровані, а метод синергетичного аналізу акцентує увагу на аналізі систем, що самоорганізуються, досліджуючи конкретні принципи і механізми самоорганізації. У частині моделювання системних взаємодій метод синергетичного аналізу дозволяє більш тонко враховувати в дослідженні кооперативні, когерентні, самоузгоджені системні процеси, які неминуче виникають у складних нелінійних системах [23, с. 17]. Застосування основних принципів і положень синергетики дає змогу подивитися на процеси інституційних змін як на такі, що мають нелінійну, стрибкоподібну, біфуркаційну конфігурацію, виявити можливості створення синергетичних інституційних ефектів та нових джерел економічного зростання [22, с. 34].

Синергетика вказує, що характер еволюційного розвитку складних відкритих систем не може повною мірою бути проявлений без розгляду проблеми складності як сукупності об’єкт-суб’єктних відносин при приматі суб'єкта. Економічна синергетика є наукою про становлення суб’єкта, в той час як рішення в області макро- і мікроекономіки засновані на «свободі економічного вибору і соціальній підтримці політичних рішень» [23].

Вищезазначене обґрунтовує актуальність і необхідність переходу до синергетичної концепції пояснення економічних явищ і процесів, яка повинні забезпечити: цільовий підхід до дослідження економічної системи; представлення макроекономіки як складної системи, яку неможливо звести до продуктивного факторного потенціалу мікроекономіки; проведення економічного аналізу на базі дослідження потенційних характеристик складних

відкритих систем, актуалізуючи їх динамічний потенціал через цільову взаємодію, тобто з урахуванням суб'єктивного початку; моделювання кореляцій поведінкових функцій кожного суб'єкта, адекватного певному структурному рівню системи, з механізмами реалізації динамічного потенціалу і способами якісного переходу в новий стан [24].

В основі синергетичного підходу до управління економічними системами лежить механізм узгоджених зовнішніх впливів з її внутрішніми властивостями [25]. Така резонансна взаємодія визначається не силою керуючого впливу, а його узгодженістю з внутрішніми властивостями системи. У зв'язку з чим необхідно ставити і вирішувати задачу пошуку загальних об'єктивних законів процесів управління, що дозволяє максимально враховувати властивості досліджуваного об'єкта і об'єктивні закони єдності процесів самоорганізації та управління складними системами [26, с. 148].

Таким чином, методологія економічної синергетики дозволяє зрозуміти не лінійність процесів становлення нових інституційних систем, виявити вплив інституційної інтенсифікації на процеси економічної динаміки, визначити й розмаїття траєкторій, за якими може піти система після проходження точки біфуркації, що особливо актуально для дослідження розвитку такої глибоко інтегрованої у суспільство структури як залізничні пасажирські перевезення.

Сучасна світова транспортна система, в тому числі і пасажирських перевезень сформувалася під впливом НТП, і є відображенням рівня розвитку, структури економіки, а також залежності від геополітичних аспектів. На сьогоднішній день ринок залізничних пасажирських перевезень зазнає впливу різноманітних факторів: макро- і мікроекономічні, зовнішні і внутрішні, регіональні і локальні, поточні, соціальні, культурні, демографічні, природні, науково-технічні, інформаційні і ряд інших факторів.

На думку А. Харитонової [27] фактори попиту залізничних пасажирських перевезень поділяються на позатранспортні, міжтранспортні і внутрішньогалузеві, що і відображено на рис. 1.1.

Позатранспортні (позагалузеві) фактори знаходяться за межами впливу

залізничного транспорту (економічні, політичні, демографічні, природно-кліматичні та ін.). Міжтранспортні фактори частково залежать від діяльності залізниць і визначають залежність залізничного транспорту від інших видів транспорту. Ціни конкурентів і якість їх послуг у багатьох випадках має вирішальне значення на формування попиту.

Рис. 1.1. Класифікація факторів попиту залізничних пасажирських перевезень [27]

Внутрішньогалузеві фактори повністю залежать від залізничного транспорту. Вплив внутрішньогалузевих факторів, особливо рівня тарифів, на величину попиту є найбільш сильним. Якість пасажирських перевезень (швидкість, комфортабельність, безпека поїздки та інші) визначає конкурентоспроможність залізничного транспорту і, в кінцевому рахунку, його привабливість для потенційних пасажирів. В умовах підвищення попиту на пасажирські перевезення посилилася конкуренція на даному ринку.

У свою чергу рівень тарифів, безпеки і сервісу пасажирських перевезень залежить від стану ресурсів пасажирського господарства і ефективності управління ними, які в сукупності є економічним потенціалом. До складу останнього, на думку вчених [28–37], входять такі компоненти, як техніко-технологічний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, трудовий, інноваційний, інвестиційний і матеріально-логістичний потенціали.

При розкритті позатранспортних факторів особливу увагу приділяють глобалізації та інтерналізації, демографічним, соціально-культурним, економічним, політичним, природно-екологічним і просторовим факторам.

Демографічна ситуація значно вливає на завантаження пасажирського комплексу. Вона представляє собою зовнішній, об'єктивний і довготривалий фактор, який визначає обсяги пасажирських перевезень. Демографічна ситуація залежить від народжуваності, старіння і смертності населення, а також від видів, рівня і напряму міграції. Нині спостерігається різке зростання чисельності населення Землі. Якщо у 1950 році чисельність населення становила 2,5 млрд осіб, то у 1990 році цей показник сягнув 5,3 млрд, а у 2019 році – 7,7 млрд осіб. На 2050 рік прогнозується, що населення Землі зросте до 9,7 млрд (рис. 1.2) [38], що в цілому позитивно впливає на розвиток пасажирських перевезень.

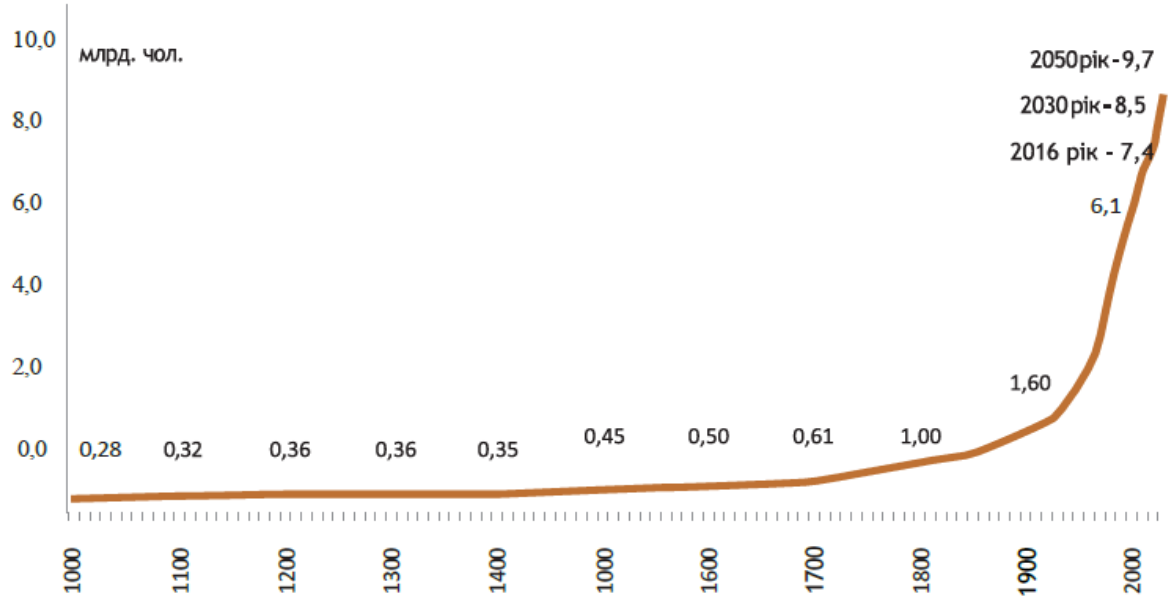

Рис. 1.2. Динаміка населення Землі в 1000-2050 роках, млрд чол. [38]

Не можна не відмітити суттєвий вплив процесів глобалізації та інтернаціоналізації на розвиток пасажирських перевезень, зокрема за рахунок формування транспортних коридорів міжнародного значення. Найбільш інтенсивний розвиток транспортні коридори отримали в Європі, де паралельно розвиваються система транспортних коридорів Євросоюзу (мережа TEN-T, Transeuropean Network–Transport) і пан'європейського система транспортних коридорів, що охоплює, в основному, регіон Центральної та Східної Європи (рис. Б.1 − Б.2 дод. Б). Мережа транспортних коридорів формується і на азіатському континенті, при цьому однією з головних її завдань є створення транспортних коридорів для виходу на європейські транспортні комунікації. Найбільш відомим євроазіатським міжнародним транспортним коридором є проєкт TRACECA. У Північній Америці транспортні коридори створюються і розвиваються в рамках угоди NAFTA для забезпечення торгівлі між Канадою, США і Мексикою. Крім континентальних систем міжнародних транспортних коридорів, існує також велика кількість регіональних проєктів та ініціатив, які підтримуються і реалізуються окремими країнами або їх групами [39].

Завдяки глобалізації та інтернаціоналізації в останні десятиліття у світі спостерігається своєрідний «вибух» міждержавної міграції населення. Він охопив, по суті, всі види міждержавних міграцій: етнічну міграцію, котра складається з двох потоків – консолідуючого, тобто повернення значних контингентів людей на свою історичну батьківщину, і дисперсного, тобто створення територіальних ареалів розміщення діаспори даної національності за межами історичної батьківщини; трудову міграцію різних типів; міграційні потоки біженців, що виникають унаслідок воєнних конфліктів, за політичними та релігійними мотивами; переселенців; різних видів вимушених мігрантів; маятникових трудових мігрантів у прикордонних районах різних країн (дана ситуація особливо характерна для інтеграційних угруповань, що найбільш показово у країнах Європейського Співтовариства); порівняно нове явище, яке найбільш яскраво проявилося з другої половини XX – початку XXI століття –

міждержавна торговельна міграція, так звані «човники»; «бізнес-міграція» [40].

З вище встановленими факторами тісно пов’язані соціально-культурні драйвери зростання пасажирських перевезень, оскільки вони обумовлені суспільними умовами життя людини, а однією з тенденцій розвитку сучасної цивілізації є наростання кількості різного виду комунікацій, серед яких особливе місце займає туризм. Активізація туристичної діяльності нині сприяє розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом.

Економічні фактори залежать від загального стану економіки, рівня інфляції, валютного курсу, податкової системи тощо. Все це чинить вплив на матеріальне благополуччя населення – одного із важливіших чинників величини обсягів пасажирських перевезень. Він є визначальною умовою вибору людьми для використання того чи іншого виду транспорту. Значний вплив на обсяги залізничних пасажирських перевезень здійснює платіжоспроможність населення, яка залежить від рівня поточних доходів людей і цін на товари і послуги. При цьому слід зазначити, що підвищення доходів населення і його окремих груп не завжди відбивається на зростанні попиту на залізничні пасажирські перевезення, так як в даному випадку в силу вступає конкуренція з автомобільним транспортом. Переваги пасажирів можуть визначати розвиненість автодоріг в регіоні, цілі поїздки і її дальність. Важливим аспектом впливу на попит в регульованому сегменті є невисокий середній дохід споживачів і як наслідок залишковий принцип формування потреби на поїздку і транспортну рухливість. Тому зростання споживчих цін у всіх сегментах (включаючи промислові та продовольчі товари), інфляція виявляються істотним стримуючим фактором на ринку пасажирських перевезень. Динаміка макроекономічних показників останнього десятиліття, що визначають доходи і витрати населення, показує в цілому послідовне зростання як загального показника валового внутрішнього продукту, так і інвестицій в об’єкти промисловості і транспорту.

До політичних факторів, що впливають на транспортну рухливість населення у внутрішньому і міжнародному сполученнях, відносять [41–42]:

рівень стабільності політичної обстановки в країні і регіонах; пріоритети державної політики в галузі розвитку транспорту; національну політику держав у сфері зовнішньоекономічних і культурних зв'язків; характер взаємин з іншими країнами та ін.

Вамоге місце в системі факторів розвитку залізничних пасажирських перевезень належить науково-технічному прогресу. Як вірно вказують Д. Мачерет та А. Ізмайкова [43], в умовах постіндустріального суспільства і формування «економіки знань» ефективний довгостроковий розвиток залізничного транспорту вимагає прискорення впровадження інновацій. Це стосується і пасажирського залізничного транспорту. Як відзначають вчені докорінне інноваційне перетворення транспортних систем на основі принципів відкритого доступу і адаптивного управління зможе стати саме тим «мотором», який необхідний світовій економіці для виходу з «хвиль» криз на тверде підґрунтя сталого розвитку.

Просторовими факторами є виробничо-господарське та історичне значення міст (населених пунктів), кількість жителів, площу міста (населеного пункту); щільність забудови, планувальні особливості, розміщення в них центрів тяжіння (від просторово-часових характеристик зон тяжіння і мешкання), характер розселення жителів в передмістях, сільській місцевості, в регіонах і по території країни.

Природно-кліматичні фактори з однієї сторони обумовлюють підвищення витрат у пасажирському комплексі, а з іншої – забезпечують конкурентоспроможність пасажирського залізничного транспорту в порівнянні з альтернативними його видами. Це обумовлено високою залежністю останніх від погодних умов. Екологічні характеристики залізничного транспорту при зростанні екологічного тиску на суспільство та економіку вказують на перспективність залізничних пасажирських перевезень.

Варто враховувати комплексність дії факторів, що обумовлює коливання економічної кон'юнктури як рушійної силу трансформації економічних процесів. Зазначене вказує на те, що на обсяг пасажирських перевезень впливає

циклічна динаміки розвитку економіки, що підтверджує статистичний матеріал наведений на рис. 1.3.

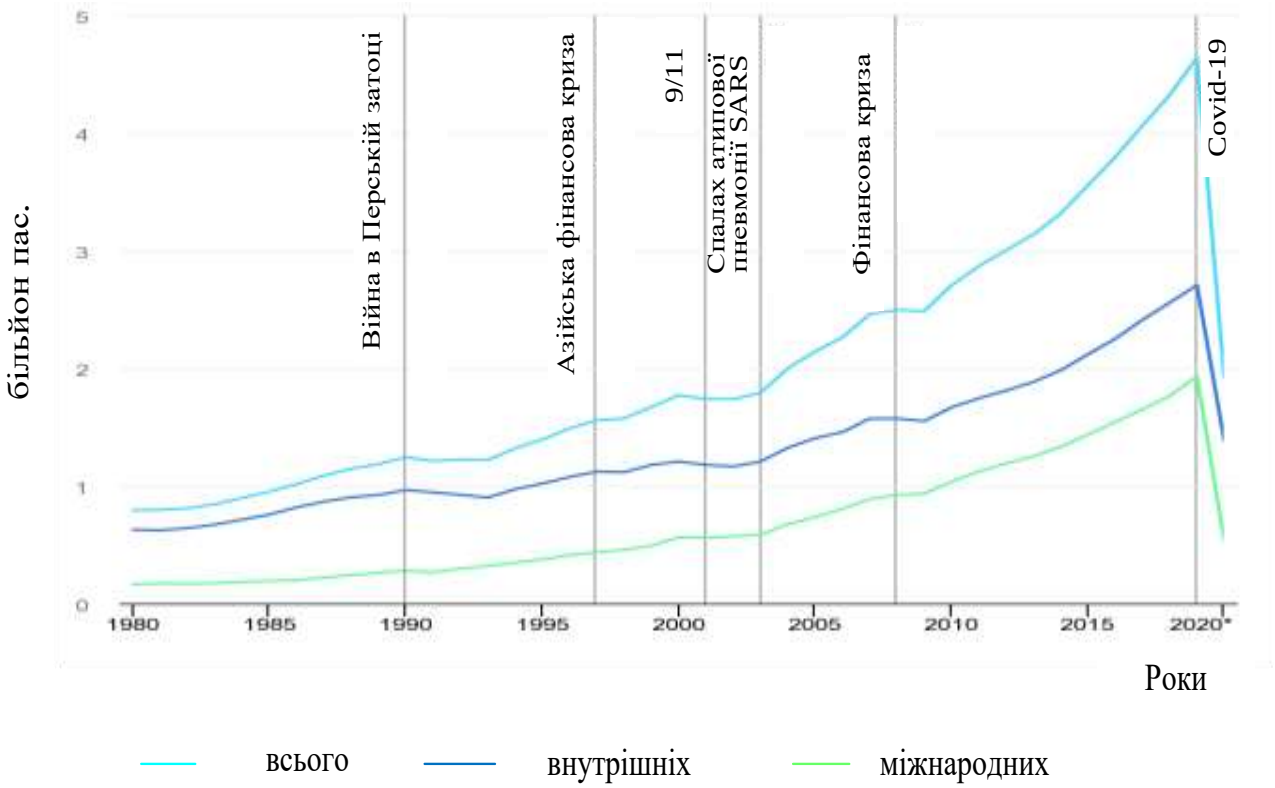

Рис. 1.3. Динаміка пасажирських перевезень у світі [44]

Як показує рис. 1.3 загалом відбувається зростання обсягів перевезень пасажирів, однак чітко прослідкується періоди спаду перевезень внаслідок криз ділової активності. Суттєве падіння обсягів перевезень пасажирів спостерігається в період розгортання короновірусної кризи. Це пояснюється тим, що із-за пандемії COVID-19 більшість держав частково обмежила або повністю скасувала пасажирські перевезення як у внутрішньому, так і в міжнародному сполученні на всіх видах транспорту, в тому числі і на залізничному. Вчені та фахівці сходяться на думці, що криза COVID-19 матиме серйозні економічні наслідки для транспортної системи всіх країн світу.

Пасажирський залізничний транспорт також високочутливий до впливу коливань економічної кон'юнктури. У табл. 1.1 – 1.2 представлено динаміку пасажирообороту країни ЄС.

Таблиця 1.1

Пасажирські залізничні перевезення у країнах ЄС протягом 2018 – 2020 рр., млн. пас. км [45]

Країна	Роки							
	2018	2018	2019	2019	2019	2019	2020	2020
	3 кв-л	4 кв-л	1 кв-л	2 кв-л	3 кв-л	4кв-л	1 кв-л	2 кв-л
Бельгія	:	:	:	:	:	:	:	:
Болгарія	434	352	328	388	446	357	295	219
Чехія	2 717	2 687	2 378	2 906	2 994	2 787	2 054	1 137
Данія	1 506	1 601	1 507	1 512	1 534	1 620	1 249	629
Німеччина	25 504	24 710	23 339	24 858	25 631	25 899	20 074	8 256
Естонія	107	103	93	103	94	102	77	42
Ірландія	600	599	565	592	623	619	465	52
Греція	288	314	262	300	347	352	258	86
Іспанія	7 168	7 188	6 736	7 390	7 254	7 214	5 499	958
Франція	24 843	25 120	24 216	26 075	26 474	21 596	18 284	5 116
Хорватія	177	199	177	185	168	194	156	60
Італія	13 576	14 027	13 146	14 806	13 753	14 455	9 668	2 216
Латвія	175	151	140	169	180	154	124	72
Литва	97	91	86	95	93	84	71	41
Люксембург	87	124	120	116	101	126	104	25
Угорщина	1 991	1 935	1 798	1 965	2 003	1 986	1 690	671
Нідерланди	4 507	5 038	4 695	4 885	4 621	5 152	4 810	4 999
Австрія	:	:	:	:	:	:	:	:
Польща	6 062	5 065	4 901	5 452	6 280	5 341	4 338	1 651
Португалія	1 211	1 085	1 063	1 274	1 354	1 273	973	283
Румунія	1 617	1 329	1 215	1 451	1 684	1 386	1 102	592
Словенія	139	147	140	141	142	149	118	61
Словаччина	1 028	1 005	1 001	1 059	1 076	1 049	804	315
Фінляндія	1 107	1 216	1 165	1 205	1 250	1 305	1 098	359
Швеція	3 264	3 525	3 540	3 692	3 620	3 765	3 273	1 231
Норвегія	926	974	960	967	926	958	735	278
Швейцарія	4 836	4 992	4 869	5 044	5 187	5 213	4 398	1 860
Великобританія	17 826	17 794	17 272	18 000	18 428	18 124	14 668	1 258
Чорногорія	23	14	12	17	24	13	10	3
Північна Македонія	14	16	15	16	14	17	10	3
Туреччина	1 531	1 471	1 605	2 913	3 083	3 395	2 729	518

Таблиця 1.2

Перевезення пасажирів залізничним транспортом у країнах ЄС протягом 2018 − 2020 рр., тис. пас. [45]

Країна	Роки							
	2018	2018	2019	2019	2019	2019	2020	2020
	3 кв-л	4 кв-л	1 кв-л	2 кв-л	3 кв-л	4кв-л	1 кв-л	2 кв-л
Бельгія	:	:	:	:	:	:	:	:
Болгарія	5 650	5 207	4 958	5 584	5 686	5 101	4 590	3 533
Чехія	47 063	48 290	47 197	50 051	49 221	47 740	38 988	25 934
Данія	49 548	53 306	50 616	51 452	50 992	53 537	41 928	23 187
Німеччина	708 179	747 517	720 915	725 410	731 455	743 856	620 036	295 000
Естонія	1 898	1 950	1 957	2 163	2 105	2 147	1 800	978
Ірландія	12 439	12 512	11 854	12 428	12 870	12 908	9 796	1 196
Греція	4 021	5 366	5 078	5 118	5 049	5 558	3 957	1 512
Іспанія	140 311	165 269	161 458	160 348	139 321	165 980	131 495	35 048
Франція	293 448	342 957	336 982	340 258	303 618	285 396	250 201	74 041
Хорватія	4 238	5 568	5 156	5 076	4 139	5 455	4 793	1 698
Італія	198 815	230 319	218 201	225 385	203 153	236 562	161 063	51 941
Латвія	5 178	4 348	4 075	4 871	5 256	4 421	3 755	2 343
Литва	1 256	1 232	1 201	1 330	1 287	1 173	988	573
Люксембург	4 768	6 449	6 461	6 239	5 690	6 625	5 560	1 346
Угорщина	35 780	37 144	36 472	37 328	35 884	37 202	34 272	15 346
Нідерланди	92 440	102 268	97 203	97 469	92 242	102 070	97 005	97 271
Австрія	:	:	:	:	:	:	:	:
Польща	77 792	80 482	79 251	81 605	84 315	87 787	71 357	29 562
Португалія	36 765	37 890	37 148	43 038	46 132	49 015	39 523	12 683
Румунія	16 372	16 654	16 487	17 010	17 364	17 049	14 898	9 067
Словенія	3 178	3 474	3 277	3 197	3 257	3 529	2 779	1 377
Словаччина	20 196	19 930	19 842	20 456	21 152	20 628	16 322	7 937
Фінляндія	21 095	23 364	22 553	22 426	22 681	25 142	18 742	10 777
Швеція	56 927	66 378	65 885	66 840	62 979	68 898	60 111	29 318
Норвегія	18 305	20 834	20 887	20 586	18 235	21 592	16 636	6 994
Швейцарія	121 125	127 597	123 978	126 102	127 831	131 313	112 214	53 871
Великобританія	445 615	461 161	453 939	449 794	460 411	472 741	401 514	36 244
Чорногорія	328	215	192	256	327	211	154	57
Північна Македонія	124	136	130	147	124	148	93	28
Туреччина	24 476	28 452	27 098	42 211	43 628	51 544	40 968	9 350

За даними табл. 1.1 − 1.2 можна зробити висновок, що у 2019 р. всі країни-члени ЄС повідомили про збільшення пасажирських перевезень

(кількості пасажирів) в період з 2018 по 2019 р., за винятком Хорватії (−2,1 %). Найбільше зростання було зафіксовано в Португалії (+18,9 %) і Греції (+16,7 %). Країна-кандидат Туреччина зафіксувала значне зростання на 63,8 %.

При розгляді еволюції міжнародних перевезень в період з 2018 по 2019 рік найбільше зростання було відзначено в Болгарії (+31,4 %), Литві (+16,7 %), Люксембурзі (+16,6 %), Румунії (+16,0 %), Фінляндії (+15,8 %), Швеція (+11,8 %), Німеччина (+10,6 %) та Італія (+10,3 %). Навпаки, тільки три держави-члени ЄС повідомили про зниження, найбільше з яких було зареєстровано в Греції (−51,1 %). За межами ЄС в країні-кандидаті Північна Македонія зареєстровано істотне падіння на 54,8 %.

Нарешті, що стосується розвитку національного транспорту, найбільше зростання було зареєстровано в Португалії − 18,9 %, за нею йде Греція (+16,8 %). Країна-кандидат Туреччина зафіксувала значне зростання на 63,9 %. Навпаки, тільки дві держави-члени ЄС повідомили про падіння, Хорватія (−2,1 %) і Болгарія (−1,2 %).

Однак в другому кварталі 2020 р. порівняно з другим кварталом 2019 року кількість залізничних пасажирських перевезень скоротилася як мінімум удвічі в переважній більшості країн-членів ЄС за наявними даними в другому кварталі 2020 р. Найбільше скорочення кількості залізничних пасажирів спостерігалося в Ірландії (− 94%, −11,7 млн пасажирів), за нею йдуть Франція (−78 %, −262,6 млн пасажирів), Іспанія (−78 %, −125,3 млн пасажирів), Люксембург (−78 %, −4,9 млн пасажирів) та Італія (−77 %, −173,4 млн пасажирів). Винятком з цього різкого зниження стали Нідерланди, де пасажирські залізничні перевезення залишалися стабільними.

Для нерозповсюдження пандемії COVID-19 країни Європи вжили низку обмежувальних заходів, які суттєво вплинули на пасажирський залізничний транспорт. В цей період залізничні перевізники в різних країнах вводять особливі заходи щодо запобігання поширенню COVID-19, а саме скорочують трафік, закривають вокзали і зали очікування, а також обмежують продажі квитків і збільшують відстань між пасажирами в поїздах. Ступінь обмеження

пасажирських перевезень визначалася керівництвом залізниць індивідуально з урахуванням епідеміологічної ситуації в країні і рішень щодо зниження поширення інфекції, які приймаються на державному рівні. Характеристика обмежувальних заходів наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика заходів щодо протидії поширення COVID-19 на пасажирському залізничному транспорті (*складено автором на основі джерела* [46])

Країна	Характеристика заходів
1	2
Іспанія	Національний оператор залізниць Іспанії Renfe скоротив пасажирські перевезення на 50 %. Компанія продавала квитки тільки на 10 % місць в кожному поїзді, щоб забезпечити безпечну відстань між пасажирам. Також перевізник ввів спрощену процедуру заміни або скасування квитків для всіх клієнтів. Послугу можна отримати по телефону або через Інтернет. Що стосується приміських послуг, які Renfe пропонує в столичних регіонах і великих населених пунктах, вони спочатку підтримувалися на рівні 100 %, але надалі перевезення були скорочені на 80 % і на 50 % в години пік, щоб задовольнити попит, який впав до 10 % від звичайного.
Німеччина	У Німеччині кількість пасажирів у поїздах далекого прямування сановна від 10 до 15 % від звичайного рівня, а в регіональному сполученні – 15 %.
Великобританія	Уряд Великобританії і залізнична галузь узгодили план щодо поступового скорочення залізничних послуг, оскільки пасажири знизили соціальні контакти відповідно до рекомендацій державних органів. До кінця березня 2020 року кількість пасажирів залізниць Великобританії скоротилася на 70 %, а доходи операторів впали на дві третини.
США	Національна залізнична пасажирська корпорація США «Амтрак», яка працює в 45 штатах країни і трьох провінціях Канади і має штат в 20 тис. чол., втратила майже 95 % свого пасажиропотоку з моменту початку пандемії. Для виконання розпоряджень про соціальне дистанціювання «Амтрак» виділяла тільки половину місць в кожному поїзді.
Індія	В Індії з 21 березня по 3 травня 2020 року була повністю припинена робота пасажирського транспорту. При цьому правила повернення грошових коштів за придбані квитки були пом'якшені, щоб не допустити ажіотажу.
Чехії	Для додаткового обмеження обсягів пасажирських перевезень скасовані знижки на проїзд студентів і школярів.
Італія	Оператор італійської залізничної мережі Ferrovie dello Stato почав скорочувати рух поїздів всередині країни ще в лютому 2020 року. Цей захід вводився поступово-виходячи зі зниження попиту на перевезення після введення жорстких обмежень щодо індивідуальної мобільності на державному рівні. Також ми ввели критерії купівлі залізничних квитків, які забезпечують мінімальну відстань – не менше півтора метрів між кожним пасажиром.

Продовження табл. 1.3

1	2
Корея	У Республіці Корея створені окремі вагони для іноземців і прибулих з-за кордону місцевих жителів для мінімізації контакту з населенням. Державний залізничний оператор KORAIL перевозить таких пасажирів у швидкісних поїздах KTX. Ці склади курсують з аеропорту Інчхон до станції Кванмен 32 рази на день. Після того як мандрівники добираються до кінцевої станції, їх пересаджують на регіональні поїзди (також мають окремі вагони), які довозять їх до місця призначення. Пасажири, які прибувають таким чином в свої будинки, повинні перебувати на карантині протягом 14 днів відповідно до постанов уряду Кореї.
Швеція	У Швеції з 22 квітня 2020 року в поїздах можна було забронювати тільки місце біля вікна. Це необхідно для того, щоб перебувати на безпечній відстані не тільки від інших мандрівників, але і від співробітників, які переміщаються по вагонах. При цьому якщо клієнт планує їхати з дітьми, то рішення про те, чи можливо сидіти поруч або помінятися місцями з іншими пасажирами, приймається старшим персоналом. Різке падіння пасажирообігу в країні (дев'ять з десяти пасажирів припинили свої поїздки залізницею) змусило залізничного оператора Швеції поетапно скоротити перевезення майже на 50 %.

Залежність залізничних пасажирських перевезень від коливань економічної кон'юнктури обумовлює необхідність вивчення даного аспекту. Вагомий внесок в теорію дослідження економічної кон'юнктури був зроблений на початку XX століття М. Кондратьєвим, що стояв на позиціях динамічного підходу і дав оригінальне визначення кон'юнктури: «Під економічною кон'юнктурою кожного даного моменту часу ми розуміємо напрям і ступінь зміни сукупності елементів народногосподарського життя в порівнянні з попереднім моментом» [47]. На думку вченого економічна кон'юнктура складається з безлічі циклів різних тривалостей, пов'язаних між собою ланцюжками нелінійних зворотних зв'язків. Можливість вирішити задачу виявлення ендогенного пояснення механізму економічної кон'юнктури відшукується в методології поділу економічної динаміки на процеси-потоки і кумулятивні процеси.

Поділ процесів економічної динаміки на кумулятивні процеси-потоки дозволив ще в 2003 р., відштовхуючись від праць Р. Менша, С. Глазьєва, К. Перес, Н. Накіценовича, А. Грублера, М. Кузьміна, П. Корпінена, Й. Дельбеке [48, С. 95], обґрунтувати кількість і зміст фаз циклів. Зокрема класичний підхід до циклічності економічного розвитку вказує на чотири

основні фази: криза, депресія, пожвавлення і підйом (рис. 1.4).

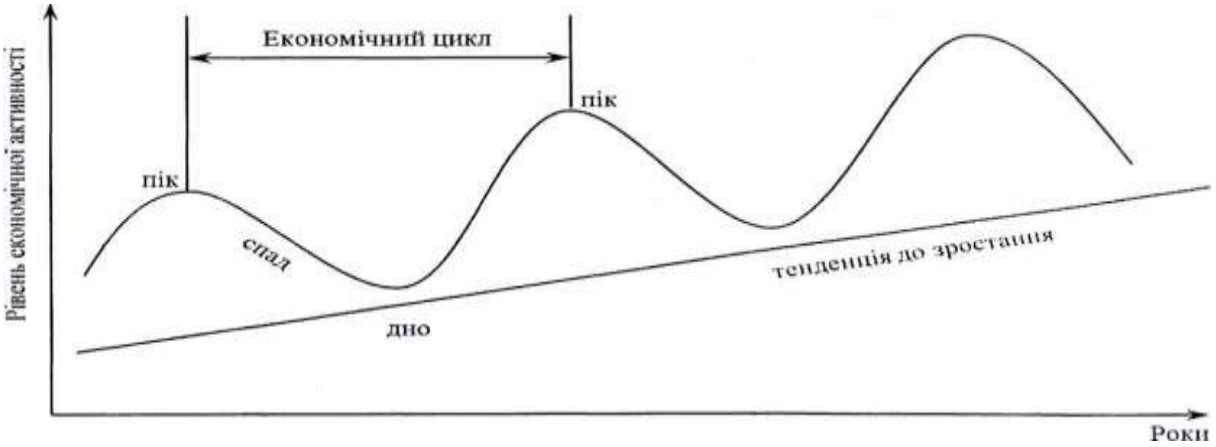

Рис. 1.4. Графічне зображення економічного циклу [49]

Подана на рис. 1.4 модель економічного циклу називається чотирьохфазною. Дану модель використовували М. Кондратьєв для опису своїх довгохвильових циклів, що виражають довготривалі коливання економічної активності з періодом близько 50 років, а також К. Жугляр для ілюстрації, так званих, нормальних або великих промислових циклів від 7 до 11 років (цикли Жугляра), і англійський економіст Дж. Кітчин для опису малих циклів тривалістю 3 − 5 років, що охоплюють той термін, який необхідний для масового оновлення основних фондів [50].

Характеристику економічних циклів подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика економічних циклів за тривалістю та механізмом дії [51]

Назва циклу	Тривалість циклу (років)	Причини виникнення	Механізм дії
1	2	3	4
Цикли Кітчіна (Kitchin cycles)	3-5	Вплив асиметрії ринкової інформації, наявність часового лагу, з яким підприємства реагують на зміни економічної кон'юнктури	Перерозподіл ресурсів у результаті балансування попиту та пропозиції товарів. Підприємства реагують на підвищення кон'юнктури ринку зростанням обсягів виробництва та забезпеченням високого рівня зайнятості за незмінних обсягів основних засобів. У результаті пропозиція товарів на ринку поступово стає надлишковою, ціни знижуються, на складах накопичується товар, що змушує підприємства знизити обсяги виробництва та перерозподілити ресурси на виробництво інших товарів

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Цикли Жюгляра (Juglar cycles)	7-11	Надмірні інвестиції та кредитна експансія, створення надлишкових виробничих потужностей, перевиробництво товарів	Перерозподіл активів у межах окремих секторів економіки. Надмірні обсяги інвестицій на фазі зростання утворюють надлишкові виробничі потужності. Фаза депресії – компенсаторний механізм впливу утворених унаслідок цього дисбалансів
Цикли Кузнеця (Kuznets swings)	15-25	Міграційні процеси, їх вплив на інфраструктуру ринку та сектор будівництва	Перерозподіл активів між секторами економіки та територіями, що вимагає значних обсягів інвестицій в інфраструктуру та будівництво
Цикли Кондратьєва (Kondratieff cycles)	45-60	Зміни обсягів інвестування та темпів вибуття капіталу, вплив винаходів та інновацій	Фундаментальний перерозподіл ресурсів унаслідок утворення нових секторів економіки та структурної трансформації всієї економічної системи на новій технологічній базі

Як вказує В. Цвєтков [52] криза є вихідною фазою циклу, в якому укладені його основні риси. По суті, без кризи не було б і циклу, так як він є фінальною точкою одного економічного циклу, і відправною точкою на початку іншого. Саме періодичне повторення криз надає ринковій економіці циклічний характер. Фазою економічної кризи вважають, по-перше, ситуацію падіння ділової активності, яка триває протягом 6 або більше місяців поспіль. По-друге, ситуацію, коли рівень суспільного виробництва опускається нижче прямої, яка характеризує загальну тенденцію розвитку економіки. Саме це дозволяє нам чітко відрізняти кризу від порушення балансу між попитом і пропозицією. Таким чином фаза кризи в економічних циклах зумовлює бар'єри на шляху розвитку.

Наявність різних за тривалістю циклів посилює когерентні ефекти. Так довгі хвилі можуть вбирати у себе більш короткі цикли, змінюючи їх та взаємодіючи один з одним. Якщо короткі цикли потрапляють на фазу підйому довгої хвилі, то їх власна фаза підйому подовжується, якщо ж короткі цикли знаходяться на фазі спаду довгої хвилі, їх фази кризи та депресії будуть більш розтягнуті.

Звідси для уникнення затяжних криз та подовження фази зростання

необхідно здійснювати управлінський вплив на одну із хвиль або на обидві одночасно. Ефект взаємовпливу хвиль можна пояснити поняттям інтерференції хвиль – явище накладення хвиль, при якому відбувається їх взаємне посилення в одних точках простору і ослаблення – в інших. Результат інтерференції залежить від різниці фаз хвиль, що накладаються. Вважається, що ритм циклічності повністю так і не вдалося теоретично пристосувати до якихось природних чи соціальних явищ, що пояснюється, наприклад, через існування автоколивань, тобто коливань, які залежать переважно від внутрішньої динаміки економічних процесів, тому підходити до теоретичного обґрунтування потрібно системно, шляхом вивчення взаємодій всередині системи одночасно з впливом на систему ззовні.

Таким чином періодичні проходження фаз економічних циклів слід визначити об’єктивною закономірністю, яку необхідно враховувати в процесі забезпечення розвитку пасажирських залізничних перевезень.

Беручи до уваги вищесказане розглянемо сучасні фази економічних циклів. Як показує історичний аналіз, сьогодні світ стоїть на порозі шостого циклу М. Кондратьєва і відбувається перехід до шостого технологічного укладу, заснованого на екологічно чистих джерелах енергії, біо- і нанотехнологіях, виробництві нових матеріалів, а також на вдосконалених, просунутих інформаційних технологіях (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Базові напрямки технологічних укладів в четвертому п’ятому і шостому циклах М. Кондратьєва [48, С. 212−221]

Четвертий технологічний уклад	**П’ятий технологічний уклад**	**Шостий технологічний уклад**
1940 – 1980 роки	**1980 – 2020 роки**	**2020 – 2050 роки**
– автоматика; – нафтовугільна і атомна енергетика; – ЕОМ, банки даних; – хімізація; – «зелена революція»; – авіабудування; – автомобілебудування	– мікроелектроніка; - нафтогазова енергетика; – персональні комп’ютери; – Інтернет; – біотехнологія мікроорганізмів; – інформаційні технології; – робототехніка	– нанотехнології; – альтернативна енергетика, включаючи водневу; – глобальні інформаційно–організаційні мережі, мультимедіа; – біотехнології рослин і тварин, нові ліки; – фотоніка та оптоінформатика; – рециклінг відходів

Передбачається, що інноваційні технології 6-го технологічного укладу відіграватимуть ключову роль у виході з нинішньої фінансово-економічної кризи і сприятимуть в подальшому новому підйому світової економіки. Базисні інноваційні технології 6-го технологічних укладів − NBIC-технології [53-56] стануть стійкими джерелами економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності економік розвинених країн. За іншою версією йдеться про МАНБРІК-технології (комплекс, що включає в себе медичні, адитивні, нано- і біотехнології, робототехніку, інформаційні та когнітивні технології) [57].

Початок знижувальної стадії 5-го циклу, датований 2006 р., підтверджується також динамікою технічного прогресу та інвестицій. Так, наприклад, зростання сукупної продуктивності факторів, яку зазвичай прийнято називати технічним прогресом, в США, – безперечному технологічному лідері світу, почав знижуватися ще у 2003 р. [58 с. 103]. Саме тоді стало спадати винятковий за своєю силою вплив на зростання світової економіки з боку ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій), як технології загального призначення, що спостерігалося в період з 1990-х рр. по початок 2000-х р. [59]. Однак до середини 2000-х р. прискорене зростання сукупної продуктивності факторів в ІКТ закінчилося. Виробництво і капіталоозброєність в секторі помітно знизилися в роки, які передували світовій фінансовій кризі 2007-2008 років [58, С. 107]. Все це означає, що ІКТ як одна з магістральних базисних технологій 5-го технологічного укладу вичерпала свої потенційні можливості для подальшого підвищення сукупної продуктивності факторів, що, у свою чергу, свідчить про завершення підвищувальної стадії 5-го технологічного укладу і про початок пошуку нових базисних технологій.

Не можна не звертати увагу на те, що нині відбувся перехід до третьої фази світової фінансової кризи після першої фази в США і Великобританії (2008-2009 рр.) і другої – в Єврозоні і ринках, що розвиваються (2011-2012 рр.). Характерними рисами даної фази кризи є величезні борги, як у розвинених, так і країнах, що розвиваються, а також надлишкові неефективні інвестиції у

виробничі потужності, що в цілому посилює складність переходу до 6-го технологічного укладу.

Поряд з вищесказаним, початок епідемії COVID-19 у першому кварталі 2020 р., визнаної Всесвітньою організацією охорони здоров'я 11 березня 2020 р. пандемією, слід вважати тригером глобальної економічної кризи. Перші тижні пандемії показали, що навіть розвинені держави, починаючи з США, виявилися непідготовленими до неї ні в санітарно-епідеміологічному, ні в організаційно-адміністративному, ні в економічному, ні в морально-політичному плані. Подолання кризи COVID-19 потребує масштабних оперативних заходів по збереженню безперервності бізнесу, чим свідчить про наростання інтелектуально-управлінських проблем в сучасній економіки.

Ґрунтуючись на вищесказаному, сучасну фазу економічного циклу можна охарактеризувати як таку, що поєднує інноваційно-технологічну кризу (обумовлена переходом до 6 технологічного укладу), фінансово-інвестиційну (обумовлена необґрунтованим ціноутворенням і маніпулюванням фіктивним фінансовим капіталом) і інтелектуально-управлінську (обумовлена відсутністю стратегічного бачення, низькою швидкість прийняття і якістю управлінських рішень, нездатністю до продукування креативних ідей та їх реалізації).

Циклічність економіки і характеристика криз її сучасного етапу еволюції вказують на необхідність врахування таких закономірностей розвитку пасажирських перевезень, як [60-61]:

1) активізація інноваційної діяльності у пасажирському комплексі залізничного транспорту для широкого впровадження інновацій відповідного технологічного укладу з метою розширеного відтворення економічного потенціалу для задоволення сучасних потреб споживачів і суспільства;

2) розроблення і впровадження ефективних інструментів залучення фінансово-інвестиційних ресурсів для інноваційних проєктів розвитку пасажирських перевезень;

3) постійне підвищення управлінських компетенцій, впровадження інтелектуальних систем підтримки управлінських рішень, мотивація креативної

діяльності.

Розкриті вище фактори і тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень подано на рис. 1.5.

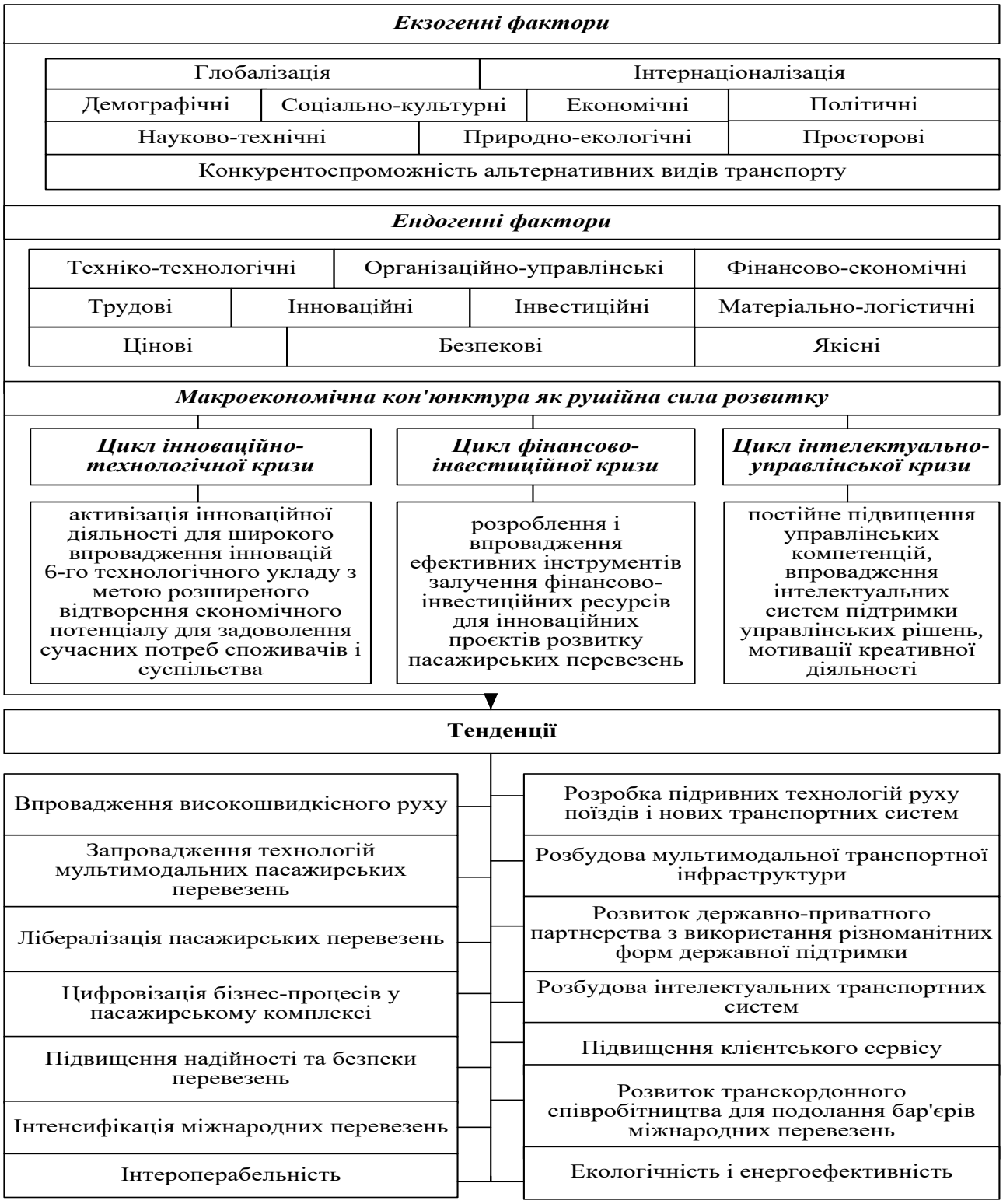

Рис. 1.5. Фактори, закономірності та тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень *(розробка автора)*

До основних тенденцій розвитку залізничних пасажирських перевезень у світі слід віднести наступні.

1. Активізація впровадження високошвидкісного руху. Розкриваючи тенденції розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом у світі в першу чергу варто вказати на такий тренд останнього десятиліття як поширення високошвидкісного руху. Пересування на швидкісних поїздах нині нерідко швидше, ніж на літаках, через відсутність тривалої процедури реєстрації, перевірки багажу, трансферу до аеропорту і т.п. Це стає головним фактором наростаючої тенденції, коли пасажири вибирають високошвидкісний поїзд замість літака. Поїзди вже склали конкуренцію авіагалузі в Китаї, Іспанії, Німеччині, Франції (рис. В.1 − В.2 дод. В.) Зважаючи на значні переваги високошвидкісних наземних перевезень порівняно з іншими видами транспорту спостерігається швидке зростання показників пасажирообігу та обсягів перевезень пасажирів у світі (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Високошвидкісний пасажирообіг у світі протягом 2010 – 2018 рр.,

млрд. пас. км [62]

Країни	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Китай (China State Railway Group Company)	46,3	105,8	144,6	214,1	282,5	386,3	464,1	577,6	680,5
Японія (JR group)	77,4	81,4	86,0	89,2	91,0	97,4	99,6	101,4	103,6
Корея (Korail)	11,0	13,6	14,1	14,5	14,4	15,1	16,3	14,9	15,3
Тайвань (Taiwan High Speed Rail Corp.)	7,5	8,1	8,6	8,6	8,6	9,7	10,5	11,1	11,6
Франція (SNCF)	51,9	52,0	51,1	50,8	50,7	50,0	50,5	58,3	56,8
Німеччина (DB AG)	23,9	23,3	24,8	25,2	24,3	25,3	27,2	28,5	31,1
Іспанія (Renfe Operadora)	11,7	11,2	11,2	12,7	12,8	14,1	15,1	15,5	16,1
Італія (Trenitalia)	8,0	8,3	8,7	8,9	9,0	9,7	9,6	9,8	-
Італія (NTV)	-	-	0,9	2,7	2,7	3,9	4,7	5,3	-
Інші європейські країни	7,3	10,5	14,8	15,2	18,2	20,0	22,6	24,5	26,0
Всього	245,1	314,4	364,7	441,9	514,2	631,5	720,3	846,9	941,0

За показником високошвидкісного пасажирообігу світове лідерство займає Китай, втім як і за довжиною високошвидкісних ліній. У Китаї високошвидкісні поїзди знижують кількість авіапасажирів на дублюючих маршрутах в середньому на 30 %, а частка знову залучених пасажирів, так званий індукований пасажиропотік, досягає рекордного в світі рівня. Між Пекіном і Шанхаєм, вже нині запустили найшвидший в світі комерційний поїзд. Він може розганятися до 350 км / год і долає відстань в 1200 км за 4 години 28 хвилин. Це на півтори години швидше, ніж інші поїзди. Країна планує розширювати свою залізничну мережу, загальна протяжність якої склала 139 тис. км в кінці 2019 р., більш ніж на 4 тис.км у 2020 р. і склавши 70 % від загального світового показника [63]. Що стосується Європи, то провідна роль у просуванні високошвидкісного руху належить Великобританії, Франції, Швейцарії та Німеччині, де висошвидкісні перевезення активно розвиваються і навіть планується, що у найближчі п’ять років з’явиться загальноєвропейська швидкісна залізнична мережа, одна гілка якої з’єднає Лондон, Париж, Мюнхен, Відень і Будапешт, а інша – Барселону, Ліон, Франкфурт, Берлін. Найближчим часом Європейський Союз має намір виділити близько 4,5 млрд євро на швидкісне сполучення між Естонією, Латвією, Литвою і Польщею [64].

2. Інтенсифікація міжнародних перевезень. Глобалізація і розвиток високошвидкісного руху нині сприяють зростанню обсягу далекомагістральних міжнародних пасажирських перевезень залізничним транспортом, які за прогнозами вчених будуть зростати в середньому на 2 % в рік [65].

3. Розроблення підривних технологій руху поїздів і нових транспортних систем. Бурхливе зростання інноваційних технологій в останні десятиліття не обійшло стороною і залізничний транспорт. Для залізничної техніки зміна поколінь супроводжується цілим комплексом технічних змін. На думку вчених основними напрямками інновацій є [66−67]: використання альтернативних джерел енергії (поїзди на сонячній, водневій енергії); гібридні транспортні системи, автономні рейки, інтелектуальні транспортні системи.

Наприклад, нині отримала схвалення концепція Hyperloop-система поїздів з електродвигуном, які проносяться по трубопроводах з низьким тиском на повітряній або магнітній подушці. Вакуумний поїзд буде в два рази швидше літака і в три рази швидше швидкісного поїзда, досягаючи максимальної швидкості в 1200 км/ч. Hyperloop вже показала поїзди і пасажирські кабіни, провела перші тести і розігнала поїзд до 310 кілометрів на годину на тестовій трасі в Неваді. Найближчий можливий маршрут з'єднає Абу-Дабі і Дубай у 2020 році [68].

У Німеччині теж представили свій поїзд майбутнього – в ньому будуть спортивні тренажери, плазмові телевізори і переговорні відсіки зі звукоізоляцією і планшетами (в якості конкуренції − поїзд зі SPA в Шотландії). Поки одні концентруються на комфорті, інші – на технологіях: у тій же Німеччині до 2021 року запустять поїзд на водневому паливі. Це буде екологічний і абсолютно безшумний пасажирський поїзд Coradia iLint − перший в історії поїзд далекого прямування, який випускає в атмосферу лише пар і водний конденсат. Бак з воднем розташовується на даху поїзда і забезпечує роботу паливного елемента, а той, в свою чергу, виробляє електроенергію. Такий поїзд може безперервно слідувати без заправки 1000 км і розвивати швидкість до 140 км/год [69].

І, звичайно, поїзди майбутнього будуть їздити на енергії з відновлюваних джерел. У Нідерландах уже сьогодні поїзди на 100 % живляться від електроенергії, виробленої вітром. Години роботи однієї вітроустановки вистачає для поїздки на поїзді відстанню в 192 км. При цьому до 2020 року в Нідерландах сподіваються зменшити кількість енергії, необхідної для перевезення одного пасажира, ще на 35% [70].

4. Запровадження технологій мультимодальних пасажирських перевезень. Серед трендів розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом у світі необхідно і визначити збільшення мультимодальних пасажирських перевезень. Дана технологія дозволяє поєднувати переваги кожного виду транспорту і робити перевезення найбільш ефективними. Нині

мультимодальність пов’язана і з тим, що пасажири можуть скористатися не тільки одним видом транспорту, а цілим набором транспортних засобів в інтегрованій системі перевезень, серед яких поряд з поїздом і автобуси, електромобілі, велосипеди і навіть електросамокати. Мультимодальні системи допомагають розширити «меню» зручних маршрутів, запропонувавши пасажиру варіант, який він самостійно міг і не знайти.

5. Розбудова мультимодальної транспортної інфраструктури. Не останню роль у розвитку популярності мультимодальних залізничних перевезень пасажирів відіграє поява нових «ХАБів» − точок інтермодального транспортного сполучення і взаємодія між учасниками залізничної індустрії, а також залізницями і авіакомпаніями, що дозволяє оптимізувати сервіс для пасажира і надати йому мультимодальне перевезення. Пасажирський термінал можна визначити як комплекс, що об'єднує станції міжнародного та міжміського транспорту, міського пасажирського транспорту, паркінги, що виконує суспільно-ділові функції і має перетин платформ в декількох рівнях. Комплекс з’єднує всі ці функції і передбачає наявність додаткових об’єктів, не пов’язаних безпосередньо з обслуговуванням пасажирів. Одним з головних завдань створення пасажирських терміналів є економія часу для пасажирів при пересадці з одного виду транспорту на інший і придбанні різних видів товарів і послуг.

6. Лібералізація пасажирських перевезень. Загострення конкуренції, зменшення частки ринку залізничних перевезень і фінансових труднощів призвело до активізації процесів кардинальної реструктуризації, орієнтований на стимулювання поступового відкриття ринку за рахунок забезпечення недискримінаційного доступу і впровадження стандартів експлуатаційної сумісності і має на меті подолати негативні тенденції, що намітилися в залізничній галузі, обумовлені в ряді випадків низькою ефективністю організації перевезень.

В особливо складному становищі опинилися Європейські залізниці, в основному у зв’язку з дуже великим зростанням автомобільних перевезень,

гіршими конкурентними умовами на ринку транспортних послуг, великою питомою вагою в перевізній роботі пасажирських перевезень (у середньому по Європі − близько 49 %). За таких обставин у 1991 р. ЄС була прийнята директива 91/440 [71], згідно з якою вимагалося надати національним компаніям залізничного транспорту повну господарську самостійність; оздоровити їх фінансове становище і списати (або реструктурувати) їх довгострокову заборгованість; відокремити володіння і управління інфраструктурою від експлуатаційної діяльності (принаймні у фінансовій сфері); гарантувати на справедливих комерційних умовах вільний доступ третіх фірм (сторонніх компаній) до користування шляховою інфраструктурою та ін.

Наслідки змін в організації пасажирських перевезень в зарубіжних країнах та їх вплив на завантаження залізничної мережі подано у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Організація пасажирських перевезень в зарубіжних країнах і її вплив на завантаження залізничної мережі [72]

Країна	Держвласність на інфраструктуру	Незалежні держкомпанії-оператори	Незалежні приватні оператори
Швейцарія	+	+	-
Японія	-	+	+
Австрія	+	+	-
Німеччина	+	+	+
Бельгія	+	+	-
Італія	+	+	-
Франція	+	-	-
Великобританія	-	-	+
Швеція	+	+	-
Норвегія	+	-	-

Незважаючи на сильну конкуренцію з боку інших видів транспорту, залізниці країн ЄС в процесі реформування домоглися значного зростання перевезень. Крім підвищення рівня життя, збільшенню рухливості населення Західної Європи сприяють нові форми транспортного обслуговування, відкритість і привабливість транспортних засобів для пасажирів, підвищення

рівня комфорту і сервісу на вокзалах: в поїздах, впровадження високошвидкісних перевезень, які відкрили найбільші можливості в підвищенні конкурентоспроможності залізниць. Що стосується прибутковості пасажирських перевезень, то безапеляційно заявляти про те, що всі перевезення є однозначно збитковими, не зовсім правильно. Є країни, в яких пасажирський транспорт приносить прибуток – це, наприклад, Швейцарія і Японія. У той же час в більшості інших країн, включаючи США, Францію, Німеччину і багато інших держав, пасажирський комплекс в цілому є збитковим.

7. Розвиток державно-приватного партнерства з використання різноманітних форм державної підтримки. В умовах обмеженості державних коштів для вирішення питань розвитку пасажирського транспорту в світі активно використовується такий інструмент як державно-приватне партнерство в різних формах і модифікаціях. Перспективними ділянками впровадження механізмів державно-приватне партнерства у сфері пасажирського залізничного господарства є концесії на вже побудовані об’єкти нерухомості і ті, що потребують капітального ремонту, а також створення спільних підприємств для будівництва нових ділянок (гілок).

Варто констатувати, що в європейських містах головні залізничні вокзали знаходяться в концесії. В результаті вокзали поступово перестають бути просто великими залізничними станціями і перепрофілюються в торгово-розважальні центри, де люди можуть поїсти, провести час, зайнятися шопінгом [73]. Це відкриває для компаній, що керують вокзалами, хорошу можливість генерації додаткових доходів.

Державно-приватне партнерство широко використовується і при будівництві високошвидкісних магістралей, зокрема поширення в зарубіжних країнах отримала модель контракту життєвого циклу, де фінансовим механізмом зворотності інвестицій служать компенсаційні або тарифні платежі. Так, найбільш значущим проєктом високошвидкісного руху в Європі в залізничній галузі є створення високошвидкісного з'єднання між Лондоном і тунелем під протокою Ла-Манш. Згідно з умовами проєктної угоди приватний

партнер здійснював проєктування, будівництво, фінансування, експлуатацію, ремонт і технічне обслуговування залізничної магістралі. Міністерство транспорту Великобританії, у свою чергу, взяло на себе зобов'язання щодо фінансування проєкту за допомогою надання грошових грантів, а також необхідних прав щодо земельних ділянок. Крім цього, після початку реалізації проєкту істотна частина фінансування була забезпечена гарантією уряду [74]. Що стосується лідера високошвидкісного будівництва – Китаю, то перехід до практики державно-приватного партнерства у цій сфері почався тільки в останні роки. У 2016 р. почалося будівництво магістралі Ханьчжоу – Тайчжоу протяжністю 269 км, здійснюване за моделлю державно-приватного партнерства, в якому гроші приватних інвесторів і місцевих бюджетів складають 51 % від загального обсягу інвестицій [75].

8. Цифровізація бізнес-процесів у пасажирському комплексі. На сьогодні головною «фішкою» модернізаційних процесів є цифровізація. Це стосується і пасажирських перевезень залізничним транспортом. Цифрові проєкти в галузі спрямовані на оптимізацію всіх основних напрямків роботи – інфраструктури, перевезень, роботи з рухомим складом і персоналом. Глобальна цифровізація вже охопила залізниці багатьох країн. Основним стандартом її впровадження є європейська система управління залізничним рухом (ERTMS), що включає європейську систему управління поїздом (ETCS) і мобільні мережі GSM-R для забезпечення зв'язку між поїздами і радіоблоками. Проєкти ERTMS, що як правило називаються цифровими залізницями, активно розвиваються у Великобританії, Німеччині і Норвегії та інших країнах [76].

9. Розбудова інтелектуальних транспортних систем. Основою технологічних рішень цифровізації є розвиток інтелектуальної системи управління залізничним транспортом, яка орієнтована на комплексну автоматизацію основних процесів планування і диспетчерського управління перевізним процесом, а також на управління знаннями, і застосовує онтологічну модель елементів інфраструктури та технологічних процесів. Перспективним напрямом вважається і формування інтелектуальних

транспортних систем, що представляють собою інтегровані автоматизовані, інформаційно-аналітичні або інформаційно-керуючі система транспортного комплексу, виду транспорту, окремих важливих сфер його діяльності, перш за все перевізної діяльності. Розрізняють такі типи інтелектуальних систем на транспорті [77]: інтелектуальні системи перевізного процесу та фірмового транспортного обслуговування-інтегровані автоматизованої системи управління перевезеннями, система управління та забезпечення безпеки руху поїздів, електронні системи оплати транспортних послуг та інформування користувачів-клієнтів, автоматизовані системи управління заявками на перевезення вантажів, інтегровані системи оперативного та стратегічного моніторингу та ситуаційного управління, інформаційно-аналітичні та інформаційно-керуючі системи корпорації та її структурних підрозділів, засновані на знаннях і т. п.

10. Підвищення клієнтського сервісу залізничних пасажирських перевезень. Якщо в XX ст. основними характеристиками розвитку транспорту були зростання протяжності комунікацій, збільшення пропускних здібностей транспортних шляхів, поява нових видів транспортних засобів, то в даний час пріоритетними є якісні зміни. До головних вимог клієнтів до пасажирського залізничного транспорту відносяться: безпека; скорочення часових витрат на кожному з етапів «шляху пасажира»; максимальне інформування пасажирів; формування «доступного середовища» для маломобільних пасажирів; турбота про екологію; кастомізація підходів до кожної категорії пасажирів. Наразі зростають вимоги до диференціація умов поїздок пасажирів як в окремо взятому поїзді (наявність в ньому вагонів для людей різного достатку), так і в загальному поїздопотоці (наявність цілих поїздів для пасажирів різних категорій і достатку). У країнах Західної Європи на основі маркетингу встановлюються потреби пасажирів і реальні ціни на транспортні послуги, з одночасним гнучким реагуванням до щоденних коливань попиту. Ціни на пасажирські перевезення встановлюються, виходячи з повного тарифу і знижуються, якщо попит на перевезення падає. Слід зазначити, що проводяться

щорічні обстеження громадської думки про форми і методи організації пасажирського руху. Ці опитування ведуться за допомогою чергового персоналу (провідників, чергових по вокзалу і т.д.) і тому обходяться відносно дешево.

11. Підвищення надійності та безпеки залізничних пасажирських перевезень. Варто окремо зупинитися на даній тенденції, оскільки забезпечення високого рівня безпеки на пасажирському залізничному транспорті в даний час є одним з першорядних завдань і держави, і організацій, відповідальних за залізничні перевезення. В цілому проблема безпеки є комплексною проблемою, що потребує вирішення таких пріоритетних і складних завдань, як протидія тероризму, забезпечення безаварійної роботи та запобігання техногенних катастроф. Якісно новий рівень захисту сьогодні забезпечується шляхом впровадження сучасних технологій, централізованого підходу до управління безпекою та зниження впливу «людського фактора».

12. Екологічність і енергоефективність залізничних пасажирських перевезень. На сьогоднішній день підвищення рівня екологічної безпеки на пасажирському залізничному транспорті потребує впровадження інноваційних технологій, що забезпечують: охорону атмосферного повітря, водних ресурсів, зниження викидів парникових газів, шумового впливу, збільшення; знешкодження і залучення відходів виробництва і споживання в господарський оборот, ліквідація об’єктів накопиченого екологічного збитку, пов'язаних з минулою господарською діяльністю; підвищення енергетичної ефективності, зниження матеріаломісткості технологічних процесів, підвищення продуктивності праці; забезпечення моніторингу впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище.

13. Інтероперабельність. Зростаюче значення інтероперабельності пояснюється необхідністю зробити пасажирський залізничний транспорт більш сумісним для підвищення його конкурентоспроможності і збільшення частки на ринку. Реалізація принципу інтероперабельності на залізничному транспорті полягає у створенні умов щодо повної сумісності параметрів функціонування

транспортної мережі (ширина залізничної колії, габарит) та характеристик транспортних засобів, що сприяє посиленню взаємодії транспортних систем різних країн. Нині розвиток процесів інтероперабельності у сфері пасажирських залізничних перевезень в Європі регулюються такими директивами: Директива 96/48/ЄС про експлуатаційної сумісності транс'європейських високошвидкісних систем; директива 2001/16/ЄС про експлуатаційної сумісності звичайних залізничних ліній; Директива 2004/50/ЄС яка вносить зміни в дві попередні директиви. Ці директиви спрямовані на зменшення розбіжностей в системах для поліпшення безпечного руху поїздів. Нова Директива 2004/50/ЄС модернізує існуюче законодавство для високошвидкісних поїздів і поширюється також на звичайні класичні залізничні європейські мережі. Варто констатувати, що міжнародне співробітництво у сфері інтероперабельності вже значно підвищило рівень технічного узгодження для перевезення пасажирів країн ЄС. Були практично ліквідовані проблеми, пов'язані з різними схемами потужності електричного струму, впроваджено європейську система управління рухом поїздів, що обов’язкова на всіх нових і реконструйованих транс’європейських залізничних коридорах Європейського Союзу [78]. У цілому процес інтероперабельності залізниць включає декілька пунктів: установлення єдиних правових рамок щодо процедур перевірки дотримання основних вимог із питань безпеки, здоров’я, технічної сумісності, надійності, доступності та впливу на навколишнє середовище; застосування єдиної процедури для експлуатації поїздів по одній інфраструктурі; пошук необхідного рівня технічної сумісності, достатньої для експлуатації та руху різних типів рухомого складу; пошук рівня технічної узгодженості для поступового переходу внутрішнього ринку на обладнання, послуги й конструкції для оновлення, модернізації та безпечної експлуатації залізничної мережі.

14. Розвиток транскордонного співробітництва для подолання бар'єрів міжнародних перевезень. Варто відзначити, що наразі відбувається поширення процесів транскордонного співробітництва, які позитивно

впливають на розвиток пасажирських залізничних перевезень. Транскордонне співробітництво визначено пріоритетним напрямом розвитку регіональної політики Європейського Союзу і є одночасно інструментом розвитку прикордонних територій. У країнах ЄС єврорегіони існують в умовах відсутності бар'єрних функцій внутрішніх кордонів, надходження значних коштів з бюджетів відносно багатих держав і структурних фондів ЄС. У зв'язку з зазначеним, як вказує М. Корінь [79], політико-економічне співробітництво має вагомий потенціал для активізації процесів розвитку інфраструктури залізничного транспорту. Наприклад, німецькі залізниці та ВАТ «РЖД» активно в рамках європейського простору реалізують проєкти транскордонної співпраці. Зокрема, між цими компаніями налагоджено механізми обміну досвідом в сфері розвитку високошвидкісного руху, утримання інфраструктури та управління транспортно-будівельними об'єктами [80]. Транскордонне співробітництво у сфері пасажирських перевезень дозволяє ефективно реалізувати спільні інфраструктурний проєкти, забезпечуючи вирішення взаємозв'язаних цілей соціально-економічного розвитку регіонів-партнерів.

Таким чином, на основі використання методології синергетики встановлено ендогенні і екзогенні фактори розвитку залізничних пасажирських перевезень, що дозволило визначити вплив макроекономічної кон'юнктури на стан пасажирського залізничного транспорту і встановити закономірності його зростання, а також з'ясувати основні тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень у світі.

1.2. Поточний стан пасажирського комплексу залізничного транспорту України

Пасажирські перевезення посідають особливе місце в діяльності залізничної галузі. Це обумовлено їх високим соціально-економічним значенням у житті суспільства і виконанням однієї з найважливіших гарантій

держави – свободи пересування. Отже пасажирські перевезення є важливим напрямком діяльності АТ «Укрзалізниця», яка посідає значне місце на ринку пасажирських перевезень, де спостерігається стабільно високий попит, якому сприяють незадовільний стан автомобільних доріг, розгалужена залізнична мережа та економічно приваблива вартість залізничних перевезень.

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

Метою діяльності Філії є задоволення потреб держави, юридичних і фізичних осіб у безпечних та якісних пасажирських залізничних перевезеннях у внутрішньому та міжнародному сполученні, роботах та послугах, що здійснюються та надаються Філією, забезпечення ефективного функціонування та розвитку виробничо-технологічного комплексу залізничного транспорту загального користування, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі, а також отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності [81].

Основні завдання Філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» такі [81]:

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

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

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

4. Утримання, експлуатація, модернізація, деповський, капітальний,

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

Слід зазначити, що пасажирські перевезення на вітчизняному залізничному транспорті поділяються на три види сполучення: приміське, місцеве і пряме. Приміськими вважаються перевезення, здійснювані в межах приміських зон, включаючи внутрішньоміські. До місцевих відносяться перевезення в межах однієї залізниці, до прямих – в межах двох і більше доріг. Перевезення місцевого і прямого сполучення називаються перевезеннями далекого прямування.

Кожне сполучення характеризується різною ємністю ринку, видом і рівнем конкуренції, мотивацією до поїздки та еластичністю попиту на ту чи іншу транспортну послугу. Це вимагає ретельного дослідження умов та факторів організації пасажирських перевезень, а також врахування впливу таких факторів на результативність економічної діяльності.

Для цілісного уявлення про роботу залізничного пасажирського комплексу розглянемо основні показники діяльності – обсяг перевезень пасажирів і паса жирообіг та порівняємо їх з конкурентами – автомобільним та авіаційним транспортом (табл. 1.8−1.9 і рис. 1.6).

Таблиця 1.8

Перевезення пасажирів за видами транспорту протягом 2015 – 2019 рр.,

млн. пас. [82]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт	5167	4854	4648	4487	4262
залізничний	390	389	165	158	155
морський	0	0	0	0	0
річковий	1	1	1	1	1
авіаційний	6	8	10	12	14
автомобільний (автобуси)	2250	2025	2019	1907	1805
тролейбусний	1081	1039	1058	1016	945
трамвайний	739	694	676	666	627
метрополітенівський	700	698	719	727	715

Таблиця 1.9

Індекси кількості перевезення пасажирів за видами транспорту протягом 2015 – 2019 рр., % до попереднього року [82]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт	88	94	100	97	95
залізничний	100	99,8	98	96	98
морський	87	119	94	251	110
річковий	97	81	126	106	100
авіаційний	97	131	128	119	109
автомобільний (автобуси)	77	90	99,7	94	95
тролейбусний	99	96	102	96	93
трамвайний	96	94	97	99	94
метрополітенівський	96	99,7	103	101	98

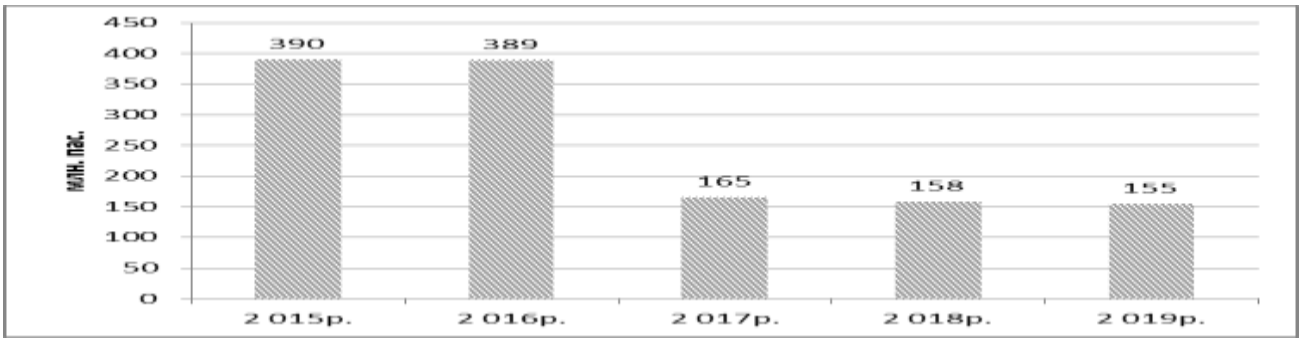

Рис. 1.6. Динаміка перевезення пасажирів залізничним транспортом за 2015-2019 роки, млн. пас. (*складено автором на основі джерела* [82])

Як вказують дані табл. 1.8 обсяги перевезень пасажирів у 2019 р. складають 4262 млн. пас., спостерігається постійне зниження даного показника в середньому на 4,38 % за рік. Дана тенденція характерна і для залізничних пасажирських перевезень, обсяг яких за період 2015-2019 рр. на 60,26 % або 235 млн. пас. Найбільший спад спостерігається у 2017 р., коли обсяг перевезень пасажирів знизився на 46,26 % у порівняні з попереднім роком.

Варто вказати, що з 11 березня 2020 р. пасажирські перевезення залізничним транспортним були повністю зупинені, а їх поступове відновлення почалося з червня 2020 р. Загалом статистика свідчить, що пасажиропотік на українських залізницях неухильно знижується. З одного боку, це пов’язано з падінням загального рівня життя населення, а з іншого – внаслідок зростання залізничних тарифів на пасажирські перевезення. Нині у сфері пасажирських

перевезень найбільш поширеним і масовим видом транспорту є автомобільний транспорт.

Для підтвердження вищесказаного проведемо оцінку позицій пасажирських залізничних перевезень на національному транспортному ринку (табл. 1.10, рис. 1.7-1.8).

Таблиця 1.10

Розподіл перевезень пасажирів за видами транспорту протягом 2015-2019 рр., % [82]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт	100	100	100	100	100
залізничний	8	8	4	4	4
морський	0	0	0	0	0
річковий	0	0	0	0	0
авіаційний	0	0	0	0	0
автомобільний (автобуси)	43	42	43	42	42
тролейбусний	21	22	23	23	22
трамвайний	14	14	15	15	15
метрополітенівський	14	14	15	16	17

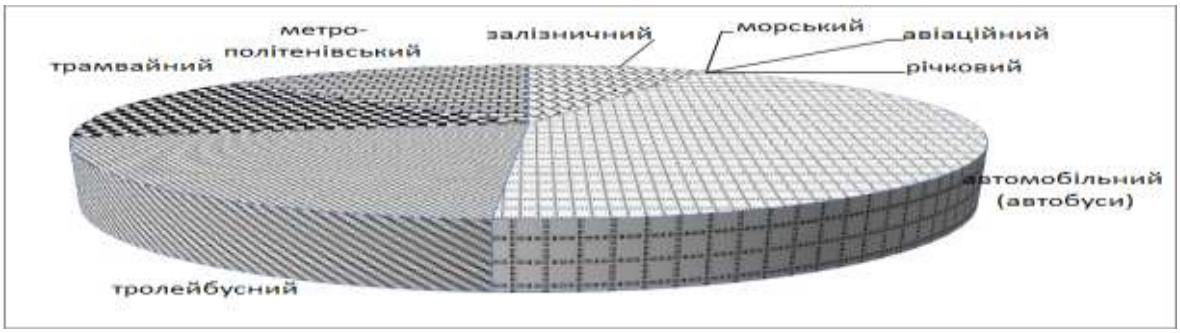

Рис. 1.7. Структура пасажирських перевезень за видами транспорту у 2015 р., % (*складено автором на основі джерела* [82])

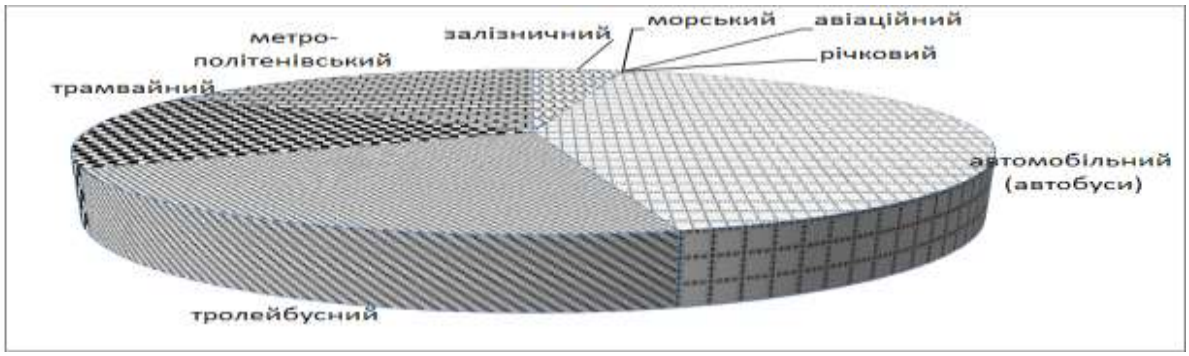

Рис. 1.8. Структура пасажирських перевезень за видами транспорту у 2019 р., % (*складено автором на основі джерела* [82])

Згідно з наведеними у табл. 1.10 і на рис. 1.7 − 1.8 даними, у 2015 р. в структурі пасажирських перевезень частка залізничного транспорту складає 8 %, а лідируючі позиції займає автомобільний транспорт – 43 %. У 2019 р. частка залізничного транспорту зменшилася до 4 %, а автомобільний транспорт втратив тільки 1 %. Випереджувальний розвиток автомобільних пасажирських перевезень характерний для більшості економічно розвинених країн, що пов'язано передусім із будівництвом сучасних доріг. У зв’язку з цим, наприклад, уряди країн Європи почали вживати кардинальних заходів щодо сприяння залізничним перевезенням, у тому числі і за рахунок дискримінації автоперевізників. Зокрема, у розвиток залізничної інфраструктури та будівництво терміналів вони вкладають значні кошти. В Україні ситуація дещо інша: навіть незважаючи на поганий стан автомобільних доріг, під час переміщень на порівняно невеликі відстані пасажири обирають автомобільний транспорт як більш швидкий і зручний. Частка повітряного транспорту на ринку пасажирських перевезень поки невелика, але він має суттєві темпи розвитку. Проаналізуємо перевезення пасажирів за видами сполучення окремими видами транспорту у табл. 1.11 і на рис. 1.9.

Таблиця 1.11

Перевезення пасажирів за видами сполучення окремими видами транспорту за 2015-2019 рр., млн. пас. [82]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Міжміське сполучення	170	175	182	181	184
залізничний (далеке сполучення)	40	43	46	47	46
морський (уключаючи приміське сполучення)	0	0	0	0	0
авіаційний	6	8	10	12	14
автомобільний (автобуси)	124	124	126	122	124
Приміське сполучення	811	754	512	461	423
залізничний	350	346	119	111	109
річковий	1	1	1	1	1
автомобільний (автобуси)	460	407	392	349	313
Внутрішньоміське сполучення	4186	3925	3954	3845	3655
автомобільний (автобуси)	1666	1494	1501	1436	1368
тролейбусний	1081	1039	1058	1016	945
трамвайний	739	694	676	666	627
метрополітенівський	700	698	719	727	715

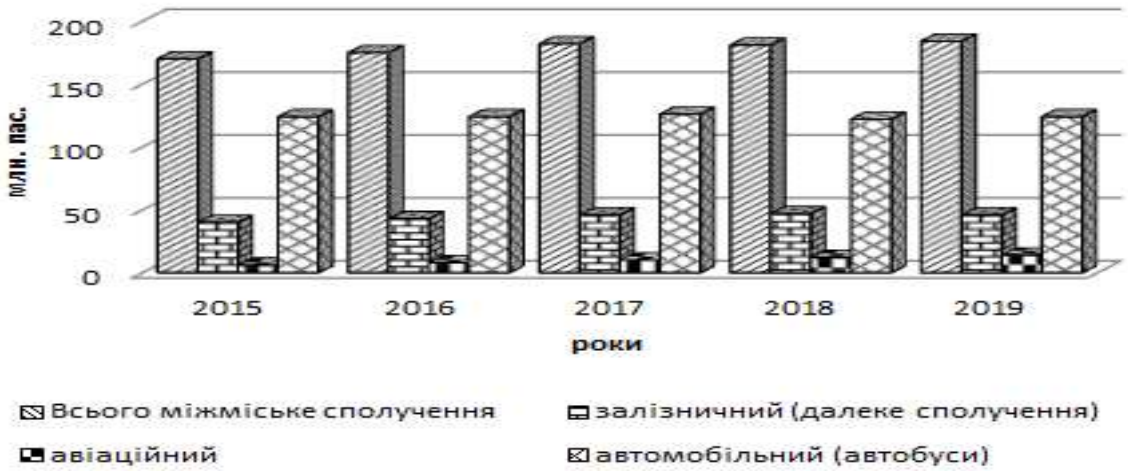

Рис. 1.9. Динаміка перевезень пасажирів за видами сполучення окремими видами транспорту протягом 2015-2019 рр.
(*складено автором на основі джерела* [82])

Залізничний транспорт значно програє автомобільному у обсягах перевезень у далекому сполученні, так у 2019 р. залізничним транспортом перевезено 46 млн. пас., а автомобільним 124 млн. пас., що майже у три рази більше. Позитивною є динаміка перевезень пасажирів у далекому сполученні, зокрема у 2016 р., 2017 р. та у 2018 р. спостерігається зростання даного показника, однак у 2019 р. внаслідок корановірусної кризи цей показник знизився на 2,13 %. Збільшення обсягів перевезень пасажирів у 2017-2018 рр. відбулося завдяки покращенню ефективності використання вагонів, зокрема мінімізації їх простою [83].

Стан перевезення пасажирів у приміському сполученні розкриває рис. 1.10.

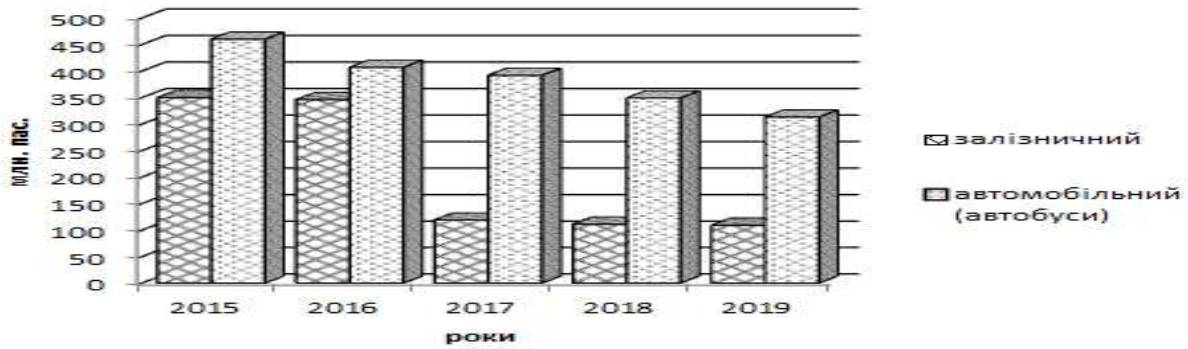

Рис. 1.10. Динаміка перевезення пасажирів у приміському сполученні протягом 2015-2019 рр. (*складено автором на основі джерела* [82])

Набагато складніша ситуація у приміському сполученні, оскільки спостерігається суттєве зниження обсягу перевезень пасажирів. Так у 2016 р. цей показник знизився на 1,14 %, у 2017 р. – на 65,61 %, у 2018 р. – на 6,72 %, а у 2019 р. – на 1,8 %. Як бачимо найсуттєвіше падіння обсягів перевезень пасажирів залізничним транспортом у приміському сполученні відбулося у 2017 р., що вказує на внутрішні проблеми пасажирського сектору АТ «Укрзалізниця» у даному бізнес-сегменті. Загалом можна сказати, що істотне скорочення приміського сполучення на залізниці спричинене тим, що пасажири все більше віддають перевагу автомобільному транспорту. Не останню роль в цьому відіграє естетичний та технічний стан наших приміських електричок.

Порівняємо ситуацію, щодо обсягів перевезень пасажирів залізничним транспортом в Україні та інших країнах Європи (табл. 1.12, рис. 1.11).

Таблиця 1.12

Перевезення пасажирів залізничним транспортом за країнами протягом 2015-2018 рр., тис. пас. [82]

Країни	Роки			
	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Україна	389794	389058	164942	157962
Австрія	282379	288792	290583	309534
Бельгія	н/д	н/д	н/д	н/д
Болгарія	17074	21434	21203	21338
Великобританія	1722081	1772563	1757359	1783386
Греція	16040	15582	15359	...
Данія	199331	199117	194612	193122
Естонія	6659	6926	7433	7759
Ірландія	74257	76842	83150	89797
Іспанія	н/д	н/д	н/д	н/д
Італія	829494	869299	864570	882243
Кіпр	н/д	н/д	н/д	н/д
Латвія	17065	17228	17494	18242
Литва	3790	3916	4176	4666
Люксембург	22496	22459	22930	23331
Мальта	н/д	н/д	н/д	н/д

Продовження табл. 1.12

1	2	3	4	5
Нідерланди	361392	367079	390569	389776
Німеччина	2706900	2793330	2831444	2880871
Польща	277321	291981	303001	309722
Португалія	130421	133890	141876	147408
Румунія	66482	64456	69057	66500
Словаччина	60566	69525	75370	77753
Словенія	14558	14008	13422	13554
Угорщина	144397	146583	147428	147986
Фінляндія	75952	82115	85703	87502
Франція	1204201	1236523	1277479	1246804
Хорватія	21683	20742	19832	20271
Чехія	176624	179172	183024	189536
Швеція	214434	220945	229816	246490

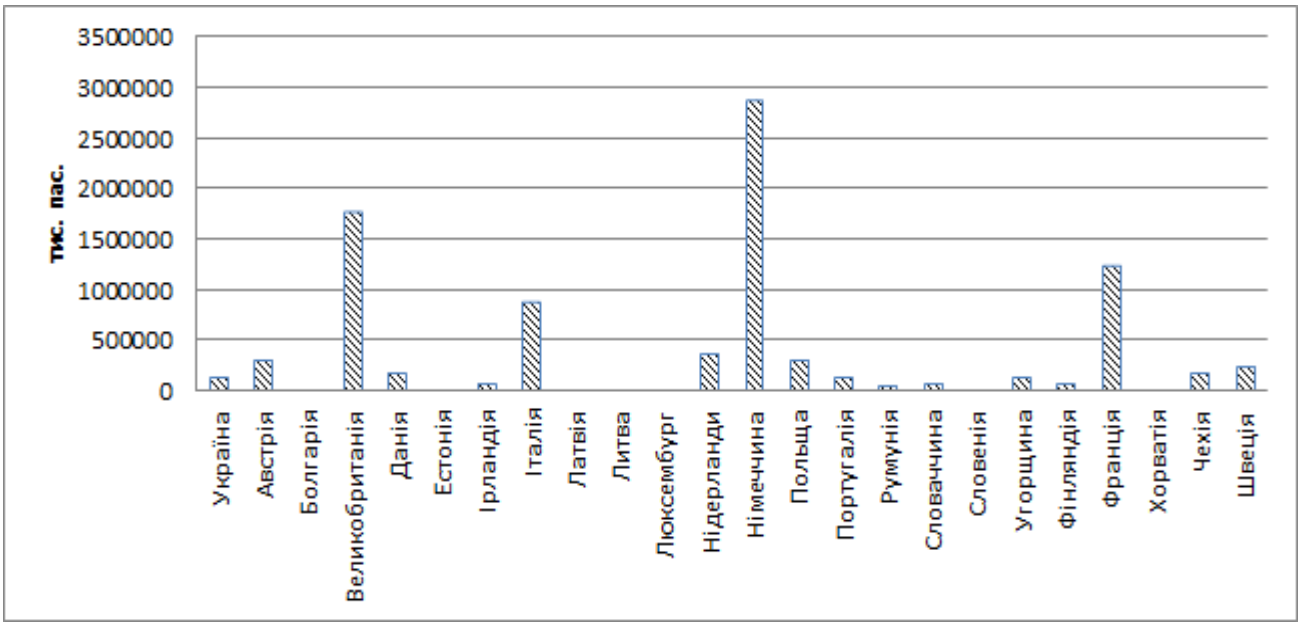

Рис. 1.11. Обсяги перевезень пасажирів залізничним транспортом у країнах Європи у 2018 р., тис. пас. (*складено автором на основі джерела* [82])

Як бачимо з табл. 1.12 та рис. 1.11 за обсягом перевезення пасажирів залізничним транспортом Україна поступається таким країнам ЄС, як Німеччина, Великобританія, Франція, Італія, Нідерланди, Австрія, Польща, Угорщина, Чехія, Швеція, Данія. В той же час за чисельністю населення Україна поступається тільки таким країнам ЄС, як Німеччина, Великобританія,

Франція і Італія.

Проаналізуємо динаміку пасажирообігу, що наведені у табл. 1.13. та на рис. 1.12.

Таблиця 1.13

Пасажирообіг за видами транспорту протягом 2015-2019 рр., млн. пас. км [82]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт	97,0	102,2	99,4	104,4	107,2
залізничний	35,4	36,8	28,1	28,7	28,4
морський	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
річковий	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
авіаційний	11,4	15,5	20,4	25,9	30,3
автомобільний (автобуси)	34,6	34,6	35,5	34,6	33,9
тролейбусний	6,1	5,9	6,0	5,8	5,4
трамвайний	4,2	4,0	3,9	3,9	3,7
метрополітенівський	5,4	5,4	5,5	5,5	5,5

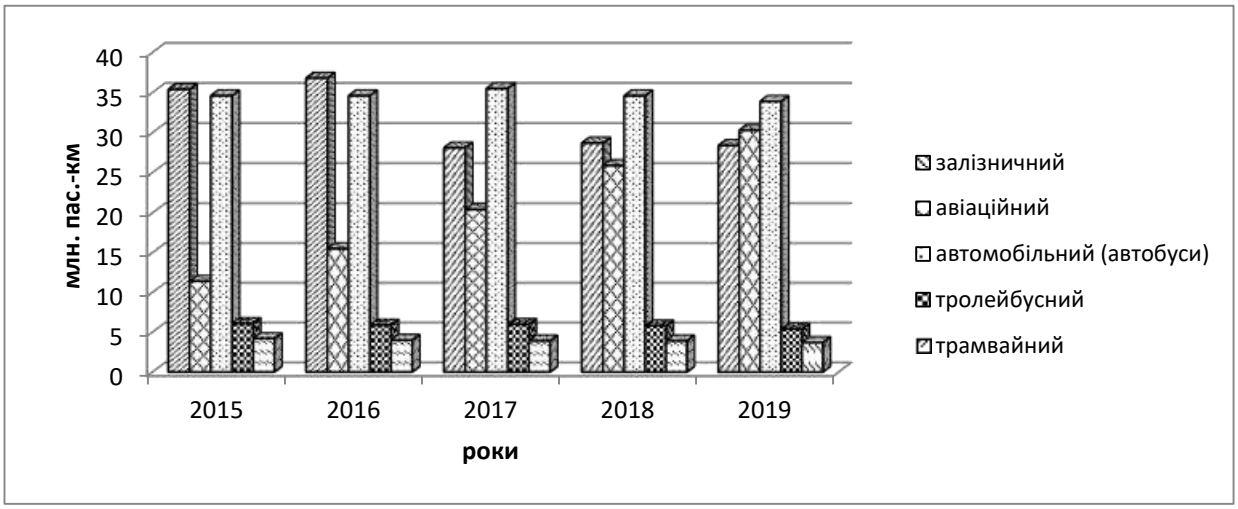

Рис. 1.12. Динаміка пасажирообігу за видами транспорту протягом 2015-2019 рр. (*складено автором на основі джерела* [82])

Необхідно зважати на те, що у внутрішньоміських перевезеннях залізниці не беруть участі, а тому якщо виключити пасажирооборот, який виконується міським транспортом (автобуси, таксі, метрополітен, трамвай, тролейбус), то в порівняльних умовах реальна питома вага залізничного транспорту в пасажирообігу дальнього і приміського сполучень вища. При цьому

спостерігаються загальні негативні тенденції зниження пасажирообігу залізничного транспорту. Так, значення даного показника у 2015 р. становить 35,4 млн. пас. км, а у 2019 р. – 28,4 млн. пас.-км, що на 6,27 % менше чим пасажирообіг авіаційного транспорту і на 16,22 % - автомобільного транспорту.

Розподіл вітчизняного ринку пасажирських перевезень наведено у табл. 1.14 і на рис. 1.13 – 1.14.

Таблиця 1.14

Розподіл пасажирообігу за видами транспорту протягом 2015-2019 рр., % [82]

Вид транспорту	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Транспорт	100	100	100	100	100
залізничний	36	36	28	27	27
морський	0	0	0	0	0
річковий	0	0	0	0	0
авіаційний	12	15	20	25	28
автомобільний (автобуси)	36	34	36	33	32
тролейбусний	6	6	6	6	5
трамвайний	4	4	4	4	3
метрополітенівський	6	5	6	5	5

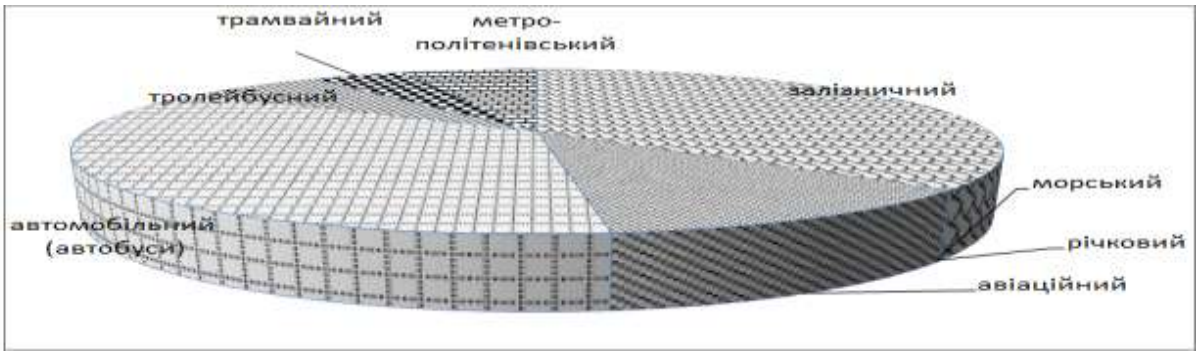

Рис. 1.13. Структура пасажирообігу за видами транспорту у 2015 р.

(*складено автором на основі джерела* [82])

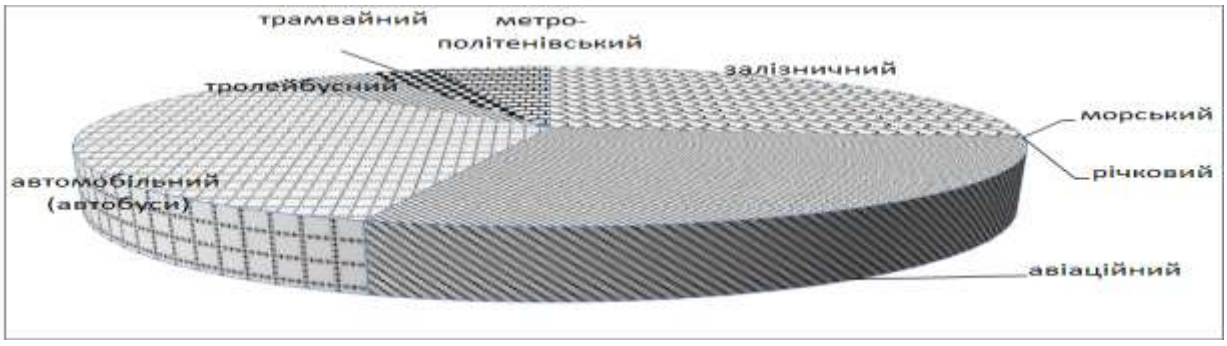

Рис. 1.14.Структура пасажирообігу за видами транспорту у 2019 р.

(*складено автором на основі джерела* [82])

Пасажирообіг залізниць на сьогоднішній день становить близько 27 % від загального обсягу перевезень транспорту Україні, що на 9 % менше, ніж у 2015 р.. У той час, як обсяг пасажирських авіаперевезень стабільно зростає, поїздами продовжують користуватися лише найменш забезпечені верстви населення, особливо, на далекому плечі. Різниця в цінах на квитки між купейним вагоном і літаком на деяких напрямках чисто символічна.

Порівняємо пасажирообіг залізничного транспорту України та країн ЄС табл.1.15 і на рис. 1.15.

Таблиця 1.15

Пасажирообіг залізничного транспорту у країнах Європи протягом 2015-2018 рр., млн. пас. км [82]

Країни	Роки			
	2015	2016	2017	2018
Україна	35367	36839	28075	28685
Австрія	12104	12578	12657	13205
Бельгія	н/д	н/д	н/д	н/д
Болгарія	1549	1458	1438	1479
Великобританія	66594	68010	68912	69706
Греція	1263	1192	1112	...
Данія	6507	6119	6061	5939
Естонія	286	316	366	417
Ірландія	1918	2173	2306	2598
Іспанія	н/д	н/д	н/д	н/д
Італія	52207	52178	53231	55493
Кіпр	н/д	н/д	н/д	н/д
Латвія	590	584	596	624
Литва	262	280	315	354
Люксембург	418	417	438	443
Мальта	н/д	н/д	н/д	н/д
Нідерланди	18338	18531	18438	18895
Німеччина	91050	94197	95530	98161
Польща	17240	19175	20318	21043
Португалія	3957	4146	4391	4487
Румунія	5148	4988	5664	5577
Словаччина	3411	3595	3873	3915
Словенія	628	680	650	656
Угорщина	7609	7653	7731	7770
Фінляндія	4114	3868	4271	4535
Франція	91377	90612	96690	93387
Хорватія	941	836	745	756
Чехія	8125	8843	9498	10286
Швеція	12741	12800	13331	13547

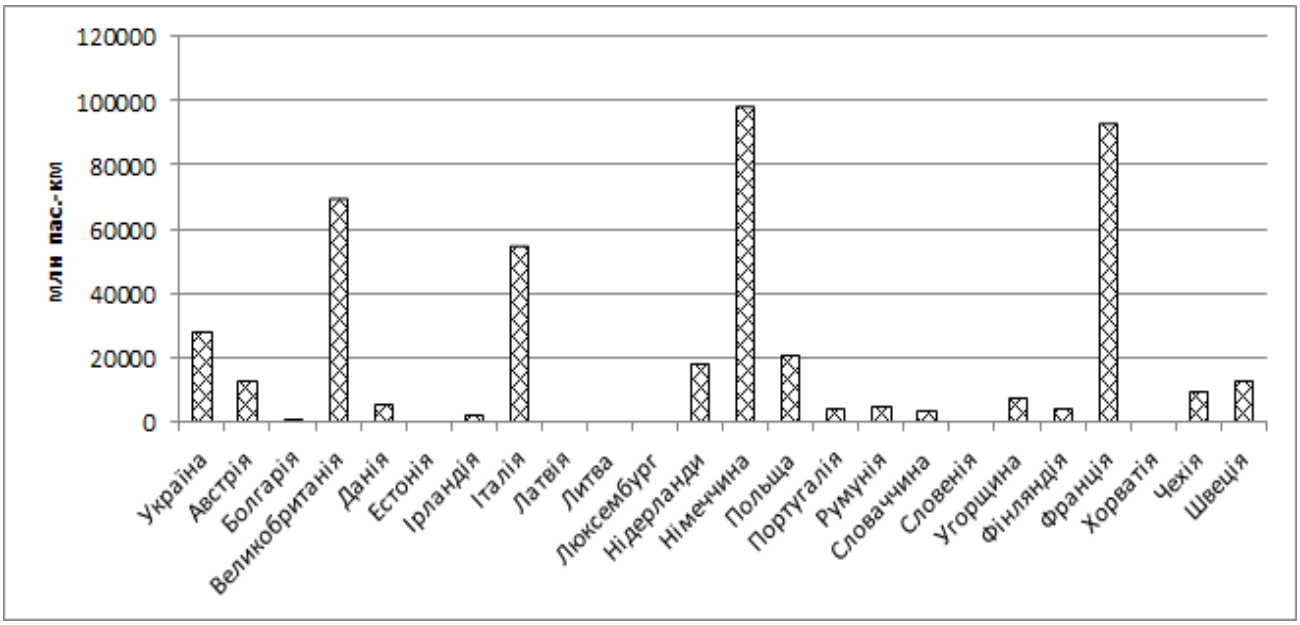

Рис. 1.15. Пасажирообіг залізничним транспортом у країнах Європи у 2018 р., тис. пас. (*складено автором на основі джерела* [82])

Як бачимо з табл. 1.15 та рис. 1.15 за пасажирообігом залізничним транспортом Україна поступається таким країнам ЄС, як Німеччина, Франція, Велика Британія, Італія.

Зупинимося більш детально на динаміці пасажироообігу залізничного транспорту України, яку подано на рис. 1.16.

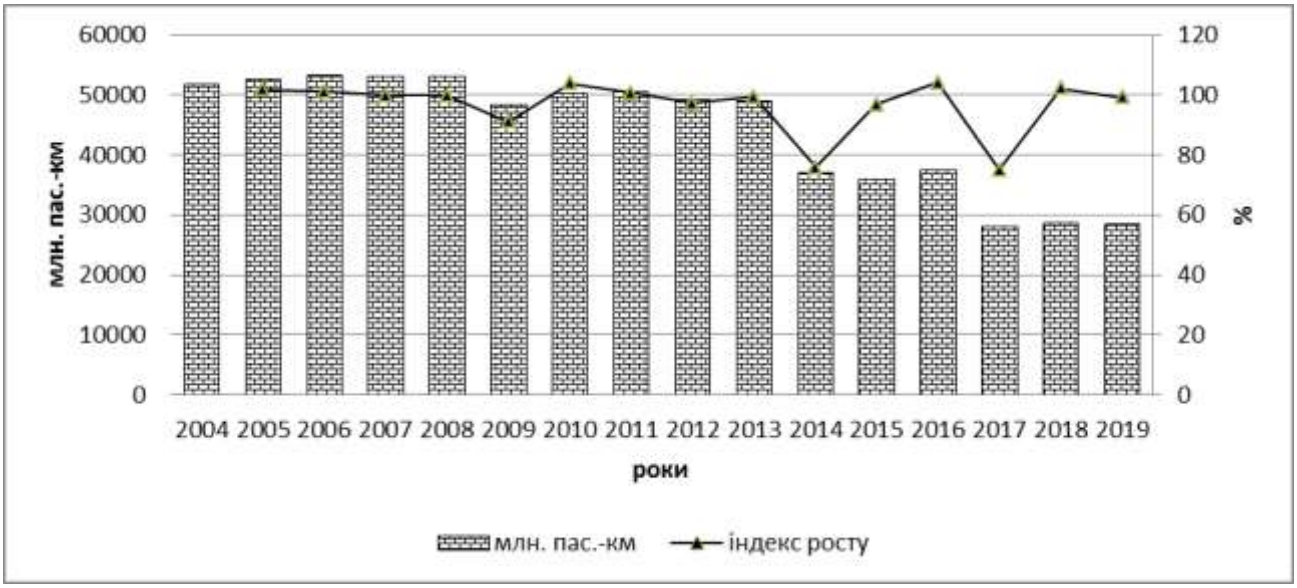

Рис. 1.16. Динаміка пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» протягом 2015-2019 рр. (*складено автором на основі джерела* [84])

Варто відзначити, що обсяги пасажирообігу залізниць впродовж тривалого часу залишалися досить стабільними і навіть спостерігалося незначне зростання у 2005 р. та 2006 р., а значний спад відбувся у «кризових» 2009 і 2014 рр. Зокрема темпи падіння пасажирообігу складають: у 2009 р. – 8,914 %; у 2014 р. – 24,17 %. Значне зниження показника 2017 р. пояснюється тим, що із січня 2007 р. при розрахунку пасажирообігу враховується додатковий показник порожніх приватних та орендованих вагонів, а з 01.01.2017 р. в АТ «Укрзалізниця» змінився порядок обліку пасажирів у приміському сполученні, що користуються пільгами на безкоштовний проїзд залізничним транспортом загального користування.

Динаміка пасажирообігу по регіональних філіях АТ «Укрзалізниця» подана на рис. 1.17.

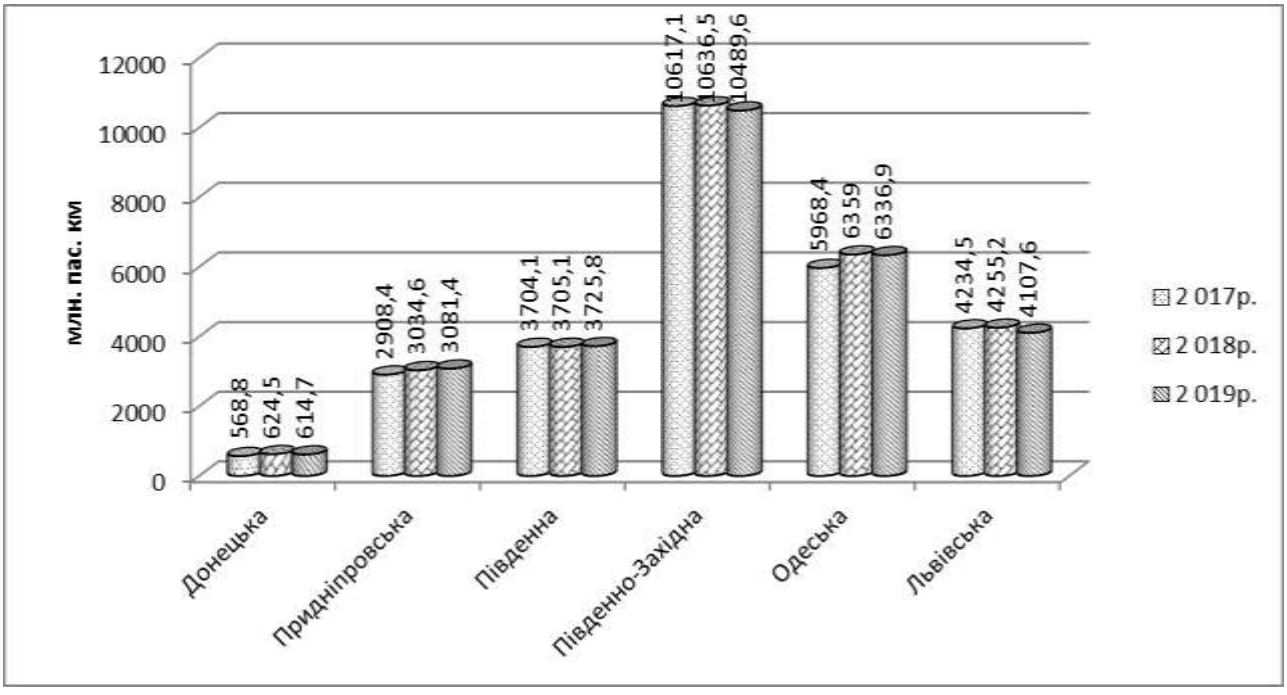

Рис. 1.17. Динаміка пасажирообігу за регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» протягом 2015-2019 рр. (*складено автором на основі джерела* [84])

Найбільший пасажирообіг у 2019 році виконано регіональною філією «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» − 10489,6 млн. пас. км, а найменший – регіональною філією «Донецька залізниця» АТ «Укрзалізниця» −

614,7 млн. пас. км. По всім філіям, окрім Придніпровської залізниці, спостерігається зниження пасажирообігу.

Структура пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» і його регіональних філій подана на рис. 1.18.

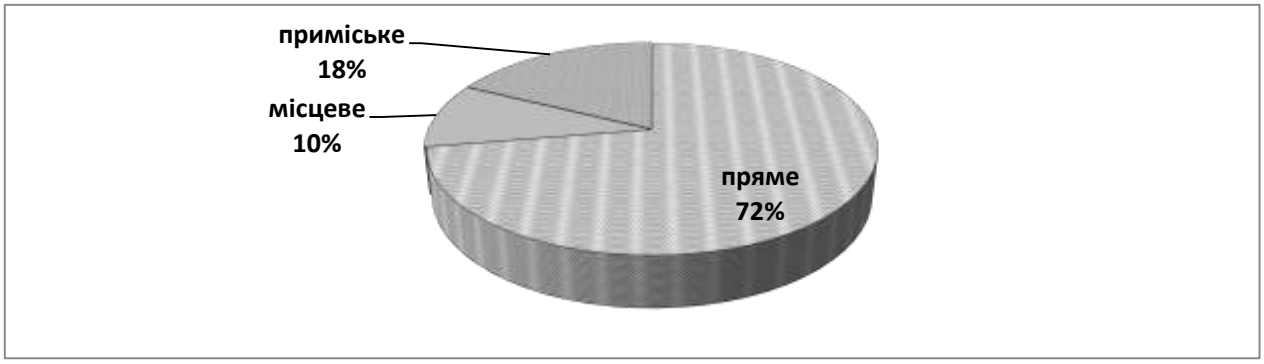

Рис. 1.18. Структура пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» за видами сполучення у 2019 р., % (*побудовано автором на основі джерела* [84])

Найбільша питома вага у структурі пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» припадає на пряме сполучення, у 2019 р. його частка 72 %. На другому місці приміське сполучення, частка якого у 2019 р. складає 18 %, і останнє місце у місцевого – 10 %. Схожа ситуація характерна для всіх залізниць, що підтверджує рис. 1.19.

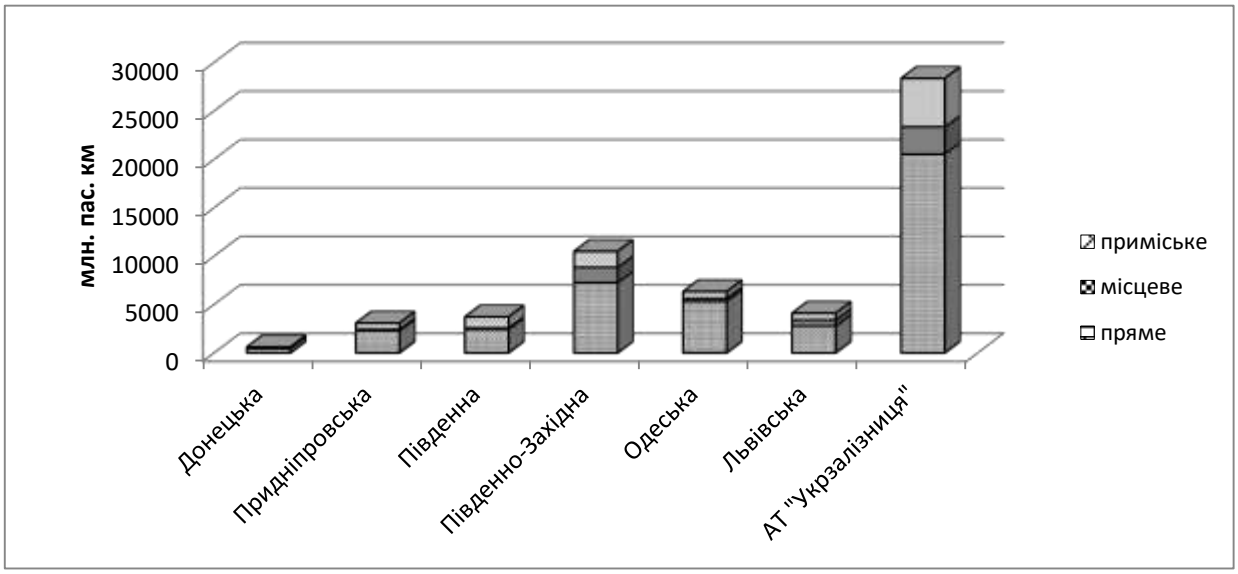

Рис. 1.19. Пасажирообіг регіональних філій АТ «Укрзалізниця» за видами сполучення у 2019 р., млн. пас. км (*побудовано автором на основі джерела* [84])

Динаміку пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» у прямому сполученні подано на рис. 1.20.

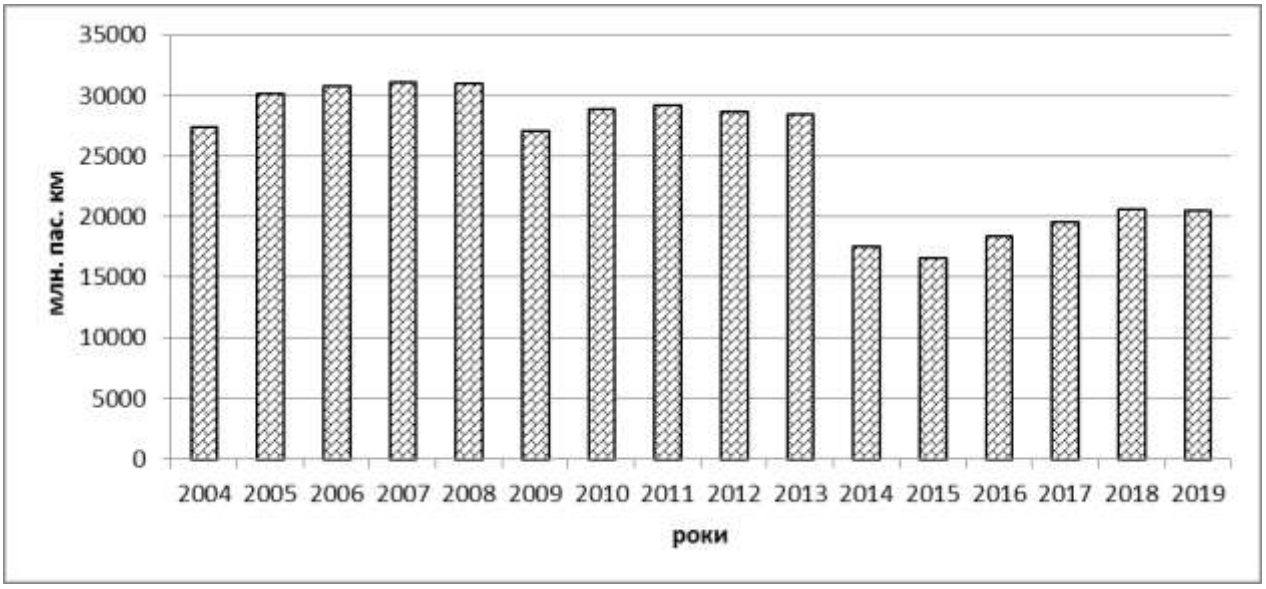

Рис. 1.20. Динаміка пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» у прямому сполученні протягом 2004–2019 рр. (*побудовано автором на основі джерела* [84])

Позитивним є зростання пасажирообігу у прямому сполучені після значного падіння у кризові 2014-2015 рр. Так, вказаний показник у 2016 р. збільшився на 10,7 %, у 2017 р. − 6,7 %, у 2018 р. − на 5,3 %. Однак у 2019 р. пасажирообіг залізничного транспорту у прямому сполучені зменшився на 0,5 %.

Графіком руху на 2018/2019 рр. у далекому сполученні було передбачено 181 пару пасажирських поїздів (без урахування регіональних поїздів, що обслуговуються моторвагонним рухомим складом). З них цілорічних – 133 пари поїздів, сезонних – 19 пар, разових – 29 пар. Формуванням АТ «Укрзалізниця» передбачено 158 пар, формуванням країн СНД – 11 пар, а інших країн – 12 пар пасажирських поїздів.

У внутрішньому сполученні у 2019 р. курсувала 141 пара поїздів. Найпопулярнішими напрямками були: Київ – Харків, Київ –Львів, Київ – Дніпро, Київ – Вінниця та Київ – Одеса. Найпопулярніші поїзди у внутрішньому сполученні за кількістю перевезених пасажирів: № 45/46

Ужгород – Лисичанськ (581,2/591,1 тис. пасажирів), № 137/138 Хмельницький – Лисичанськ (537,6/500 тис. пасажирів), № 69/70 Маріуполь – Львів (417,2/390,5 тис. пасажирів), № 121/122 Миколаїв – Рівне (384,5/431,9 тис. пасажирів), № 141/142 Львів – Бахмут (396,7/380,8 тис. пасажирів).

У міжнародному сполученні за 2019 р. було перевезено 3 514,9 тис. пасажирів, що на 9,2 %, або на 354,6 тис. пасажирів, менше проти 2018 р. Курсувало 40 пар пасажирських поїздів: 20 пар – у сполученні з країнами СНД та 20 пар – у сполученні з країнами Заходу. У сполученні Україна – ЄС – Україна було перевезено 942,1 тис. пасажирів. Проти аналогічного періоду 2018 року пасажиропотік зріс на 122 тис. пасажирів, зокрема: в сполученні Україна – ЄС за 2019 р. перевезено 552,7 тис. пасажирів (на 53,4 тис. більше, ніж у 2018 р.); в сполученні ЄС – Україна за 2019 р. перевезено 389,4 тис. пасажирів (на 68,6 тис. більше, ніж у 2018 р.). Найпопулярнішими поїздами в міжнародному сполученні за кількістю перевезених пасажирів до країн ЄС стали (рис. А.2. дод. А): № 715/716 Київ – Перемишль (134,2/113,9 тис. пасажирів), № 705/706 Київ – Перемишль (143,6/89,9 тис. пасажирів), № 67/68 Київ – Варшава (39/21,9 тис. пасажирів), № 35/36 Одеса – Перемишль (37/21,9 тис. пасажирів), № 31/32 Київ – Рига (13,2/10,7 тис. пасажирів) [85].

Варто вказати, що запровадження безвізового режиму з ЄС надало поштовх до розвитку високорентабельних залізничних перевезень «Схід-Захід», за якими обсяг пасажирських перевезень у 2018 р. збільшився майже в 2 рази порівняно із 2017 р. При вирішенні ситуації з короновірусною епідемією, для АТ «Укрзалізниця» і в майбутньому існують можливість залучення додаткових пасажиропотоків у прямому сполучення, що обумовлено підвищенням мобільності населення, посиленням радіальних (столиця-регіон) та стрімким збільшенням діаметральних (регіон-регіон) пасажиропотоків в умовах відсутності належної конкуренції з боку авіаційного транспорту.

Приміські пасажирські перевезення забезпечують мобільність населення прилеглих територій і нерідко бувають безальтернативними. Для забезпечення потреби у приміському сполученні щодобово курсують в середньому

1380 приміських поїздів. За добу приміськими поїздами користується близько 290 тис. пасажирів, що становить 52,1 % від кількості усіх пасажирів, перевезених залізничним транспортом по Україні [86].

Динаміку пасажирообігу у приміському сполученні подано на рис. 1.21.

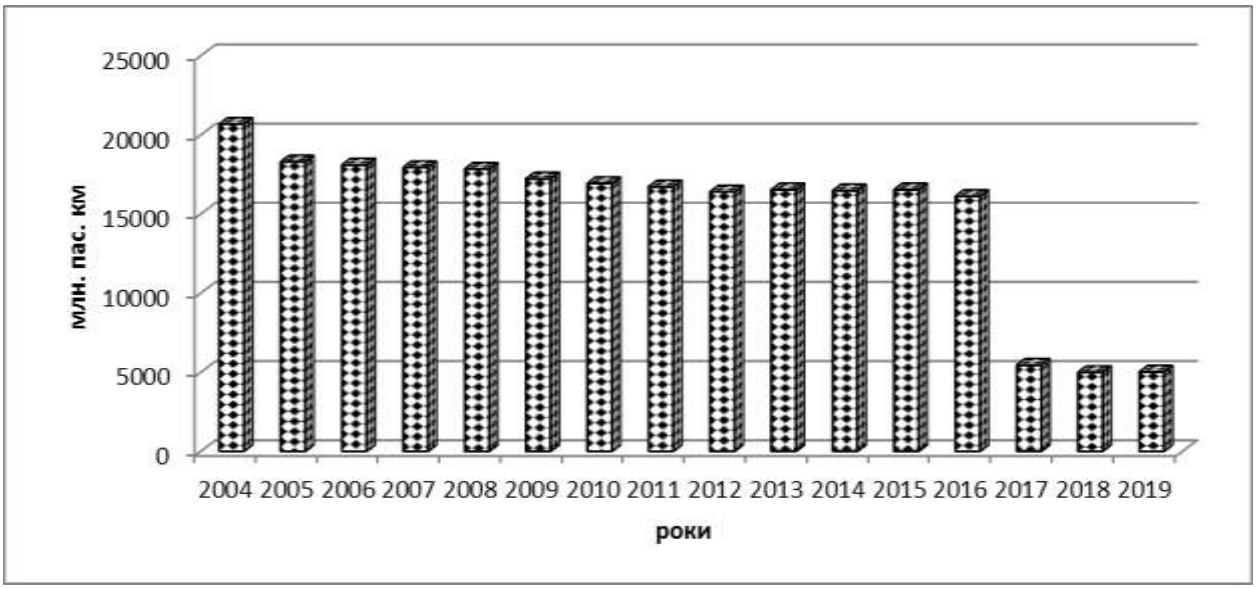

Рис. 1.21. Динаміка пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» у приміському сполученні протягом 2004-2019 рр. (*побудовано автором на основі джерела* [84])

Пасажирообіг залізничного транспорту у приміському сполученні за період, що аналізується, має загальну тенденцію до зниження, хоча у 2019 р. відбулося незначне збільшення даного показника на 0,5 %. Зменшення кількості перевезених пасажирів поїздами приміського сполучення відбулось внаслідок зниження кількості перевезених пасажирів за формою 4 на 1,5 млн осіб (на 14,9 %) та перевезених пасажирів, які сплачували за проїзд, на 0,9 млн осіб (на 1,5 %). Пасажирообіг по регіональних філіях АТ «Укрзалізниця» виконано в обсязі 5 млрд пас. км, що становить 103,7 % до плану та 100,5 % до рівня 2018 р. Загалом зниження перевезень у приміському сполучень обумовлено рядом економічних, соціальних та демографічних факторів, розвитком приміського автотранспорту та скороченням кількості приміських поїздів внаслідок зносу моторвагонного рухомого складу. Значна зношеність та відсутність коштів на закупівлю нового рухомого складу призводить до

відсторонення від експлуатації секцій МВРС та курсування поїздів у 6-ти, а подекуди і 4-вагонному виконанні, що негативно впливає на рівень комфортності поїздки і, як наслідок, пасажир знаходить альтернативу та переходить на більш зручний вид транспорту.

Динаміку пасажирообігу у місцевому сполученні подано на рис. 1.22.

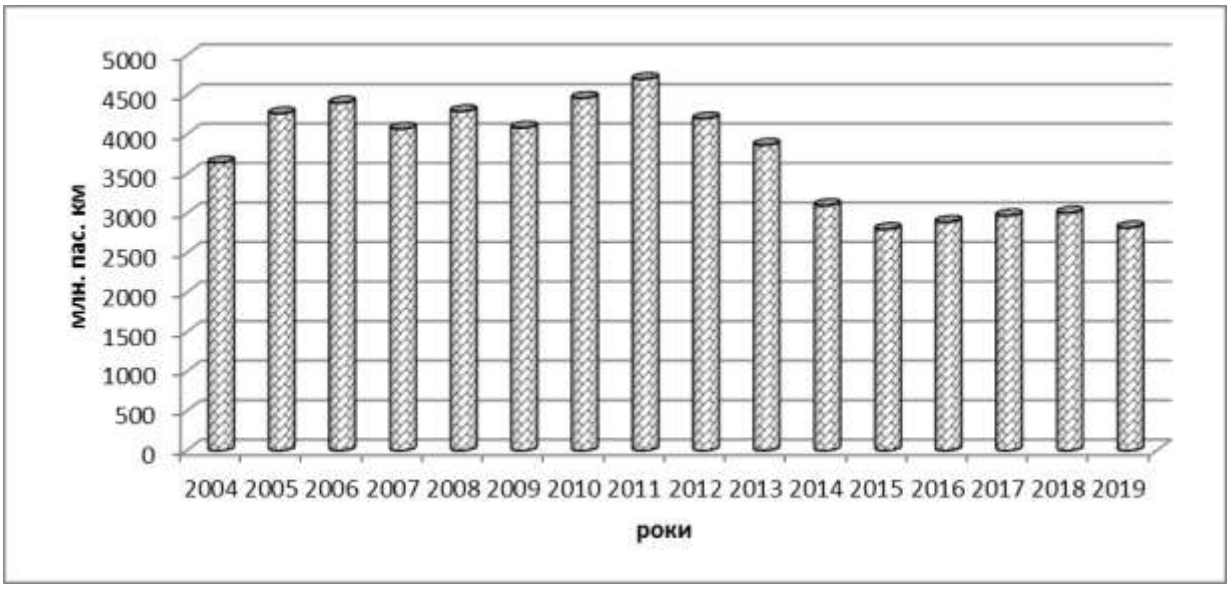

Рис. 1.22. Динаміка пасажирообігу АТ «Укрзалізниця» у місцевому сполученні протягом 2004-2019 рр. (*побудовано автором на основі джерела* [84])

У місцевому сполученні обсяг перевезень за період 2004–2019 рр. як зменшувався, так і збільшувався. Найбільш значне падіння пасажирообігу у даному виді сполучення спостерігається у 2014 р., коли цей показник зменшився на 19,7 %. У подальшому спостерігається поступове зростання пасажирообігу залізничного транспорту в місцевому сполученні, окрім 2019 р., в якому цей показник знизився на 6,2 % у порівнянні з попереднім роком.

Загалом в Україні відбувається деградація у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом, що обумовлено як вкрай складним технічним станом пасажирського господарства АТ «Укрзалізниця», так і відсутністю тривалий період коштів для розвитку даного бізнес-сегменту. Незадовільний стан колій і різке скорочення кількості придатних для перевезення пасажирів вагонів вказує, що АТ «Укрзалізниця» не зможе далі

утримати рівень перевезень, і він буде знижуватися.

Ключовим викликом, що постає перед пасажирським залізничним транспортом, є зношеність рухомого складу і якщо негайно не вжити рішучих заходів, через 3−4 роки обсяги перевезень у далекому сполученні скоротяться до 20 млн пасажирів на рік і 2/3 перевезень будуть втрачені, а у приміському сполученні ситуація і ще гірша [86].

На сьогоднішній день у пасажирському комплексі АТ «Укрзалізниця» наступна ситуація: повністю амортизовано 1022 секції (73 %) електропоїздів (з них 533 секції, або 107 составів (81 %), змінного струму та 489 секцій, або 101 состав (66,5 %), постійного струму) та 139 од. (97 %) дизель-поїздів; моторвагонний рухомий состав застарів морально і фізично, знос моторвагонного рухомого складу регіональних філій АТ «Укрзалізниця» становить по електропоїздах 86,7 % (91 % – змінного струму та 82,8 % – постійного струму); дизель-поїздах – 97 %, рейкових автобусах – 23,8 %; понад подовженого терміну служби експлуатується 263 секції, або 54 електропоїзди постійного струму (понад 50 років) та 29 секцій, або 13 составів, дизель-поїздів (понад 40 років) [87].

Станом на кінець 2019 р. вагонний парк філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» складався з 4032 пасажирських вагонів (рис. 1.23)

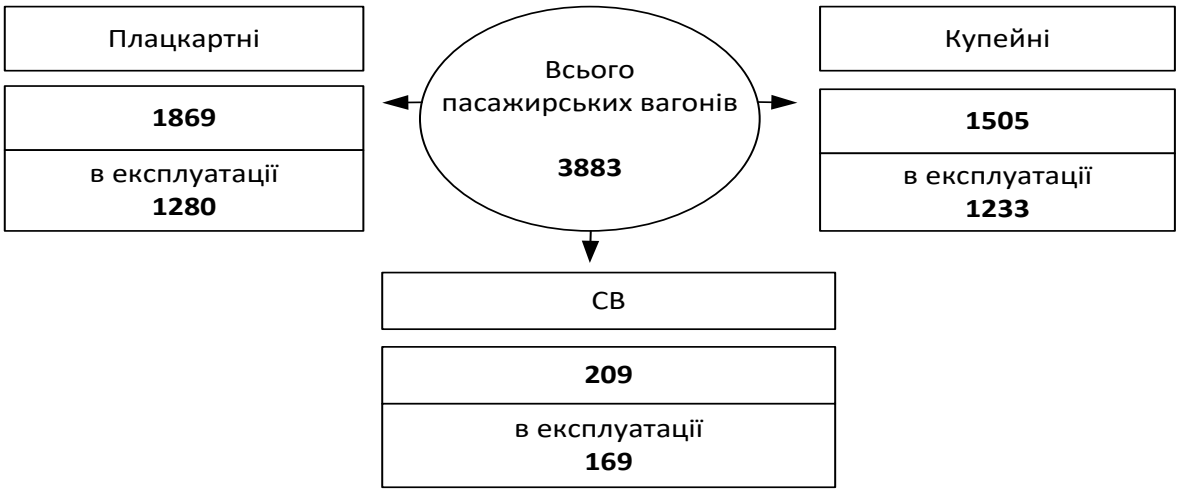

Рис. 1.23. Інвентарний парк вагонів філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» станом на 09.10.2020 р. [88]

Станом на 09.10.2020 р. інвентарний парк філії «Пасажирська компанія» налічує 3883 вагони, з яких 1869 плацкартних (в експлуатації – 1280), 1505 купейних (1233 в експлуатації) і 209 СВ (в експлуатації – 168).

Потребу у пасажирських вагонах і стані її задоволення подано на рис. 1.24.

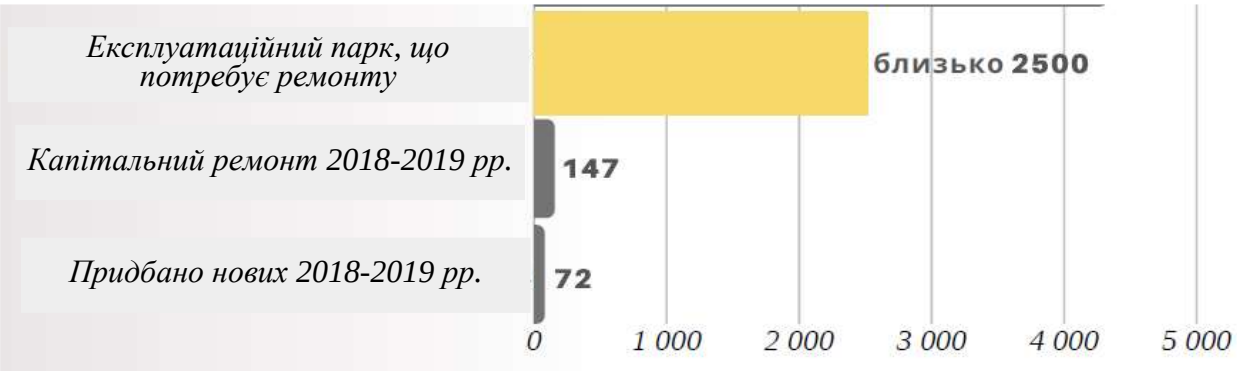

Рис. 1.24. Стан пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця» [89]

Протягом 2019 р. АТ «Українська залізниця» уклала контракти на будівництво 18 нових пасажирських вагонів українського виробництва, з яких 16 вагонів – купейного типу і ще два вагони типу СВ (в 2018 р. – 54 вагони). Крім того, компанія передплатила поставку ще 26 вагонів, які мають надійти 2020 р. За 2019 р. проведено капітальний ремонт 29 пасажирських вагонів (у 2018 р. – 118 вагонів). Загальна сума інвестицій у капітально-відновлювальний ремонт 2019 року перевищив 340 млн грн. Із вагонів, що пройшли КВР сформували нічний експрес «Київ – Маріуполь», новий поїзд «Київ – Чернівці», другий склад поїзда «Київ – Запоріжжя – Київ», новий склад поїзда «Київ – Лисичанськ», що дозволило збільшити періодичність його курсування [89].

Загальний показник відновлення пасажирських вагонів складає менше 5 % за рік. Для утримання робочого парку на рівні 3000 вагонів необхідно щорічно оновлювати парк вагонів орієнтовно на 300 од. У разі відсутності фінансування на оновлення пасажирських вагонів (капітально-відновлювальний ремонт, придбання нових) до 2025 р. робочий парк вагонів поступово скоротиться до 950 вагонів, що не задовольнить потребу в пасажирських перевезеннях.

Одним із варіантів вирішення вищезазначених питань є впровадження нових типів рухомого складу, зокрема, пасажирських вагонів з купе, що трансформуються, виробництва ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Меблі в купе даних вагонів можуть трансформуватись у декількох варіантах: купе зі спальними місцями (4 особи в купе), люкс зі спальними місцями (2 особи в купе), купе з місцями для сидіння І класу (4 особи в купе), купе з місцями для сидіння ІІ класу (6 осіб у купе). Даний інноваційний рухомий склад має декілька переваг: можливість організації маршрутів з використанням спальних місць у нічний час та місць для сидіння в денний; состав із даних вагонів на маршрутах до 500 км може здійснити 3 рейси, до 800 км – 2 рейси на добу, що дозволяє ефективніше використовувати рухомий склад; для оперативного реагування на попит пасажирів меблі в купе трансформуються у 4 положення; наявне технічне оснащення вагона, вузли, деталі та агрегати ідентичні існуючим типам рухомого складу та не потребують перепідготовки працівників поїзних бригад, а також ремонтних і експлуатаційних депо. У нових вагонах використані сучасні матеріали, суттєво підвищений рівень комфорту. На вимогу АТ «Укрзалізниця» 70 % обладнання вагона вітчизняного виробництва, у тому числі системи кондиціювання та вітчизняні вакуумні туалети. Також у вагонах передбачені розетки на рівні верхніх полиць, збільшена кількість розеток у проходах. До того ж у кожному купе відчиняються кватирки, а вода для чаю нагрівається безвідносно руху поїзда і є гарячою вже при посадці пасажирів. Нові вагони будуть включені до складу фірмових поїздів [90].

Станом на 1 січня 2020 р. інвентарний парк моторвагонного рухомого складу по господарству приміських пасажирських перевезень нараховував 1297 секцій, або 281 состав електропоїздів (з них 656 секцій, або 135 составів, змінного струму та 641 секція, або 146 составів, постійного струму), 119 дизель-поїздів та 3 рейкових автобуси (2 од. – 620М; 1 од. – 630М). У 2019 р. в експлуатації перебувало: 952 секції, або 253 состави, електропоїздів (з них 478 секцій, або 121 состав, змінного струму та 474 секції, або 132 состави,

постійного струму), 76 дизель-поїздів, 3 рейкових автобуси.

Повністю замортизовано 993 секції електропоїздів – 76,56 % (з них 533 секції, або 107 составів, змінного струму та 460 секцій, або 97 составів, постійного струму), а також 222 секції, або 113 од., дизель-поїздів.

Одним із важливих питань для пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця» на сьогодні залишається моральна та фізична застарілість моторвагонного рухомого складу. Знос становить по електропоїздах – 89,47 %, по дизель-поїздах – 97,32 %, по рейкових автобусах – 28,13 %. Понад подовжений термін служби експлуатуються: більш ніж 40 років – 48 секцій, або 24 состави (20,9 %), дизель-поїздів; більш ніж 50 років – 265 секцій, або 54 состави (41,3 %), електропоїздів постійного струму; 28 секцій, або 7 составів (4,3 %), електропоїздів змінного струму.

Для оновлення рухомого складу необхідно першочергово здійснити закупівлю до 2025 р. 37 дизель-поїздів та 77 електропоїздів (54 електропоїздів постійного струму та 23 електропоїздів змінного струму) [87]. Варто відзначити, що придбання пасажирських вагонів здійснюється за кошти компанії, адже АТ «Укрзалізниця» не отримує фінансування з державного бюджету для оновлення пасажирського рухомого складу, як це передбачено законом.

Наведені вище деструктиви призвели до того, що АТ «Укрзалізниця» має негативну динаміку темпів відновлення пасажирських вагонів відносно темпів їх зносу, що обумовлює погіршення їх технічного стану і якості послуг. Середня швидкість руху поїздів в пасажирському русі далекого сполучення становить 60-80 км/год, а в регіональних поїздах – менше 60 км/год, що є нижчим показником відносно автомобільних пасажирських перевезень в більшості випадків. Порівняно із залізницями Європи швидкість поїздів Укрзалізниці є нижчою в середньому в 1,5−2,5 рази. Максимальна швидкість руху пасажирських поїздів в Україні складає 160 км/год. Тоді як для залізниць Європи цей показник становить 240-320 км/год [87].

Необхідно враховувати, що швидкісний та високошвидкісний рух є

найперспективнішим видом пасажирських перевезень так як рівень капітальних інвестицій в рухомий склад лише в 1,5−2 рази перевищує інвестиції в звичайні або регіональні поїзди. При цьому швидкість руху забезпечує в 2−4 рази вищу оборотність таких поїздів, вищу наповнюваність, що дозволяє перевозити пропорційно більшу кількість пасажирів. До того ж вартість швидкісних перевезень є значно вищою, порівняно з іншими видами перевезень в зв'язку з більшою конкурентністю швидкісних поїздів на ринку пасажирських перевезень. Таким чином, швидкісні поїзди дозволяють отримувати до 5 разів вищі доходи на маршрутах обслуговування і значно скоротити потребу в рухомому складі. В середньому один швидкісний поїзд на 5−7 вагонів може замінити 2−4 звичайних поїзди, в складі 7−10 вагонів [89].

Загалом потреба в оновленні пасажирського рухомого складу АТ «Укрзалізниця» на найближчі роки становить [86]:

- пасажирські вагони − 3000 одиниць. Це 200 складів поїздів, що замінять рухомий склад на існуючих напрямках, який підлягає списанню. Більш того, існує необхідність посилити пасажирське сполучення у багатьох регіонах. Зокрема, це Житомир, Суми, Чернігів, Черкаси, Чернівці. Дуже важливим залишається сполучення з Донбасом. Необхідно організувати курсування поїздів, які з'єднають віддалені регіони нашої країни;

- швидкісні поїзди − 30 одиниць. Уже сьогодні існує необхідність збільшення частоти курсування на існуючих маршрутах з Києва до Костянтинівки, Харкова, Львову, Дніпра, Кривого Рогу та Запоріжжя. Так само існує багато перспективних напрямків для розвитку швидкісного руху: Черкаси, Миколаїв, Івано-Франківськ, Суми (після завершення електрифікації), Рівне, Луцьк та інші напрямки;

- приміські електро- та дизельпоїзди − 1000 одиниць. Їх використання особливо актуальне у приміській зоні великих мегаполісів: Київ, Харків, Дніпро, Запоріжжя, Львів та інших великих вузлів.

Забезпечення придбання такої кількості рухомого складу за правильної організації його експлуатації дозволило б на рік перевозити в далекому

сполученні не менше 130 мільйонів пасажирів, а в приміському − не менше 200 мільйонів пасажирів.

Як вказує проведений аналіз [90−93], спрацьована інфраструктура і зношений рухомий склад і збитковість пасажирських перевезень є взаємопов'язаними проблемами, що потребують негайного вирішення.

Дохід від пасажирських перевезень складає 11 % загального доходу (рис. 1.25).

Рис. 1.25. Динаміка доходів від пасажирських перевезень протягом 2015-2019 рр. [94]

Доходи за видами перевезень подані у табл. 1.16.

Таблиця 1.16

Доходи від пасажирських перевезень за видами перевезень протягом 2017-2019 рр. [95]

Показники	Роки							
	2017	2018	+,-	18/17, %	2018	2019	+,-	19/18, %
Доходи всього, млрд. грн, у т.ч за видами сполучення:	7,318	8,468	1,150	115,71	8,468	9,905	1,437	116,97
дальнє	6,729	7,818	1,089	116,18	7,818	9,139	1,321	116,90
приміське	0,588	0,65	0,062	110,54	0,65	0,766	0,116	117,85

Доходи від пасажирських перевезень у 2019 р. склали 9905,8 млн. грн., що більше ніж у попередній рік на 17 %, збільшення доходів відбулося як у дальньому сполученні (на 16,9 %), так і у приміському сполученні (17,8 %).

Пасажирські перевезення були й залишаються збитковими. Рентабельність міжміських перевезень нині складає − 100 %; різниця між витратами і доходами приміських перевезень – десятикратна. Щороку пасажирські перевезення завдають перевізнику близько 10 млрд. грн збитків.

Фінансові результати подані у табл. 1.17.

Таблиця 1.17

Фінансові результати від пасажирських перевезень протягом 2017-2019 рр. [95]

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

Так за підсумками 2019 р. собівартість пасажирських перевезень перевищує отримані доходи за перевезення пасажирів в 2,5 рази. Разом з цим АТ «Укрзалізниця» відповідно до чинного законодавства України перевозить 16 пільгових категорій громадян і має значну суму заборгованості по компенсаціям пільгового проїзду. Відповідно до підпункту «ґ» пункту 3 статті 91 Бюджетного кодексу України до видатків місцевих бюджетів, які можуть здійснюватися з усіх місцевих бюджетів, належать видатки на компенсаційні виплати за пільговий проїзд окремих категорій громадян. Таким чином, місцеві органи виконавчої влади та самоврядування мають можливість самостійно визначати обсяг послуг та передбачати відповідні видатки. За підсумками

2019 р. регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» укладено 435 договори із запланованих 496. За 2019 р. АТ «Укрзалізниця» перевезено пільгових категорій громадян на суму 1067,7 млн. грн., компенсацію отримано у сумі 136,4 млн. грн. (12,8%), не відшкодовано коштів – 931,3 млн. грн. (табл. 1.18).

Таблиця 1.18

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

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

Збитковість приміських пасажирських перевезень значною мірою перешкоджає їх розвитку.

Основні проблеми пасажирського комплексу залізничного транспорту розкрито на рис. 1.26.

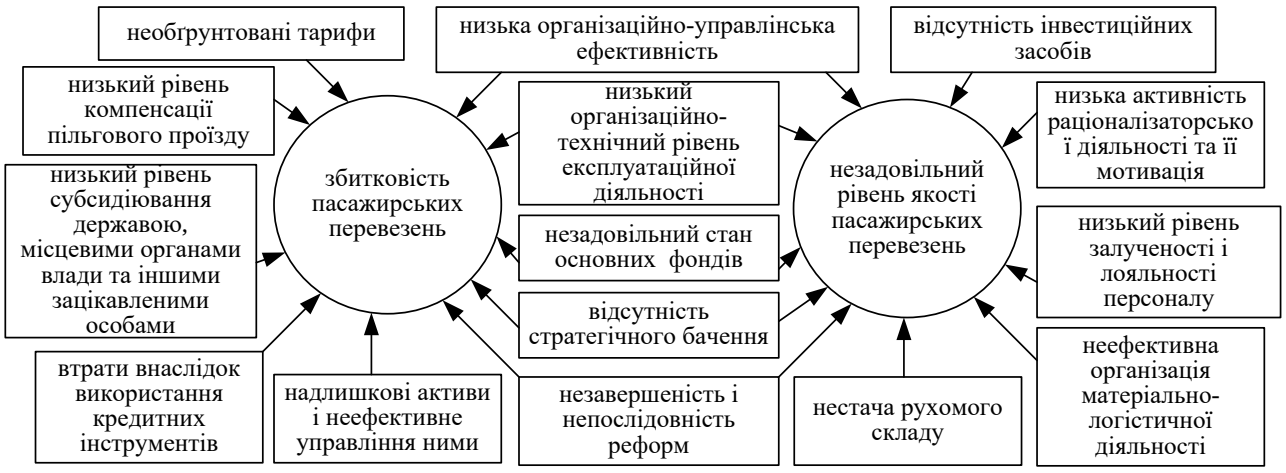

Рис. 1.26. Проблеми пасажирського комплексу залізничного транспорту України *(розробка автора)*

Основними проблемами, з якими нині стикається пасажирський комплекс вітчизняного залізничного транспорту – це втрата ринку та хронічна збитковість перевезень.

Загалом можна зробити висновок, що на сьогоднішній день пасажирський залізничний транспорт перебуває на межі своїх можливостей у задоволенні попиту населення на транспортну послугу, що обумовлено низкою проблем його функціонування, серед яких отримання доходів, недостатніх для покриття навіть поточних експлуатаційних витрат, не говорячи про потребу в інвестиційних ресурсах та недостатньо ефективна система організації пасажирських перевезень і загальний низький рівень сервісу, а також застарілий рухомий склад.

1.3. Сутність і детермінанти кризи у пасажирському комплексі залізничного транспорту України

Наростання проблем у пасажирському комплексі вітчизняного залізничного транспорту і їх різке загострення припускає необхідність розгляду структурно-логічної схеми кризи і її основних складових, так як розвиток кризових ситуацій може привести або до ліквідації суб’єктів господарювання, або до успішного подолання кризи.

Фундаментальні праці з виявлення природи сучасних криз та пошуку ефективного інструментарію їх запобігання в економіці не втрачають своєї актуальності.

Значний внесок у розвиток теорії кризових явищ на мікрорівні зробили такі українські вчені, як В. Василенко, Л. Лігоненко, Т. Клебанова, М. Кизим, В. Пономаренко, О. Терещенко, О. Тридід, А. Штангрет, А. Чернявський [96−103] та ін.

Розкриваючи зміст поняття «криза» на мікроекономічному рівні звернемося до генезису його формування, що подано у табл. 1.19.

Таблиця 1.19

Еволюція терміну «криза» [104, С. 25]

Період	Визначення терміна	Сфера застосування	Характеристика
До XVII ст.	Перелом в перебігу хвороби	Медицина	Перелом протягом хвороби, що супроводжується швидким зниженням температури і зникненням всіх ознак хвороби
XVII–XIX ст.	Напружена ситуація; завдання, що вимагають негайного вирішення процеси, що відбуваються в суспільстві термін набув негативного значення (військові, політичні кризи)	Процеси, що відбуваються в суспільстві	Термін набув негативного значення (військові, політичні кризи)
Кінець XIX – перша половина XX ст.	Одна з фаз відтворювального циклу: криза, депресія, оновлення, підйом Макроекономіка термін набув подвійного значення. З одного боку, він використовувався в суто негативному значенні. З іншого боку, термін «криза» розглядався як «конструююча фаза циклу»	Макро-економіка	Термін набув подвійного значення. З одного боку, він використовувався в суто негативному значенні. З іншого боку, термін «криза» розглядався як «конструююча фаза циклу»
Друга половина XX ст.	Економічна криза	Макро-економіка	Одна з фаз відтворювального процесу
	Криза в системі	Теорія систем	Зміна організаційних форм комплексу
	Криза підприємства	Мікро-економіка	Стан, що передує банкрутству; брак чого-небудь; конфліктна ситуація; негативний процес, що веде до банкрутства

У перекладі з грецької «crisis» означає «перелом», тобто будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного

за основними параметрами [103].

На макроекономічному рівні даний переломний момент спочатку почав розглядатися в контексті вивчення факторів, що ведуть до банкрутства підприємств. Однак криза не завжди закінчується банкрутством, є багато прикладів позитивного виходу з криз, що і обумовлює поглиблене дослідження даного питання. Підходи різних вчених до визначення економічної категорії «криза» подано у табл. 1.20.

Таблиця 1.20

Тлумачення поняття «криза» (*складено автором на основі джерел* [96, 98, 103, 106 – 117])

Автор	Характеристика
1	2
Л. Лігоненко, М. Тарасюк, О. Хіленко [98, с. 16]	Пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства
В. Василенко [96, с. 12]	Крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі ·
І. Бланк [106]	Одна з найважчих форм порушення фінансової рівноваги підприємства, що відображає циклічно виникаючі упродовж його життєвого циклу, під впливом різноманітних факторів, протиріччя між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб, що є джерелом найбільш небезпечних потенційних загроз його функціонуванню
З. Манів, І. Луцький [107]	Економічна криза підприємства виникає тоді, коли воно з прибуткового стає збитковим
А. Штангрет, В. Шляхетко [108]	Накопичення розбіжності між структурою, обсягами діяльності, процесами підприємства та ринковою ситуацією, що призводить до подальшого нарощування кількості кризових явищ і погіршення фінансового стану

Продовження табл. 1.20

1	2
А. Чернявский [103]	Ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому і внутрішньому середовищах
А. Крутік [109]	Будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого становища до іншого, істотно відмінного за основними параметрами. У цьому значенні перехід від стабільності до погіршення – це кризова ситуація в розвитку систем
А. Поддерьогін [110]	Фаза розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини
А. Асаул [111]	«Хворий» стан системи, коли система не може нормально функціонувати, і потрібні будь-які функціональні або якісні зміни, організаційні переходи, перестроювання і перетворення
І. Ансофф [112]	Різкий крутий перелом, важкий перехідний стан, гострі проблеми з чим небудь, важкий стан
Е. Уткін [113]	Економічне явище, одночасно творить і руйнує, тобто формує передумови і готує умови для подальшого розвитку і звільняє від колишньої стратегії діяльності
Л. Планкетт, Г. Дейл [114]	Розходження між бажаним і реальним станом об'єкта управління
Р. Акофф [115]	Зміна тенденцій життєдіяльності системи, тобто порушення її стійкості, що радикальним чином її оновлює
М. Туган-Барановський [116]	Криза – це точка понижувальної та повищу вальної хвилі суспільного господарювання
З. Шершньова [117, с. 149]	Загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги

Наведені у табл. 1.20 визначення вказують, що поняття «криза» на рівні суб'єктів господарювання асоціюється з такими категоріями як «неплатоспроможність», «глибокий розлад», «хворий стан», «неузгодженість діяльності», «загроза», «небезпека», «переломний момент» і т. д. Тобто більшістю вчених, які досліджували поняття «криза» фіксується неоднозначність визначення даного поняття, так як криза має багато рівнів і

трактувань. На думку Ж. Ахмедової зовнішній прояв кризи настільки різноманітний, що запропоновані різними авторами поняття не можуть відобразити повне і однозначне розуміння кризи, як економічного феномена, тому дослідники пропонують нові варіанти визначення, намагаючись привнести в його трактування деякі уточнення [118].

У спробі систематизувати погляди на зміст кризи суб'єктів господарювання вчені у процесі вивчення трактувань даної категорії виокремлюють різні підходи до розуміння сутності кризи. Так І. Чорновіл [119] бачить три теоретичні напрямки і вказує, що до першої точки зору, це форма поступального руху, прояв системи. Прихильники іншої точки зору вважають кризою переломний момент у функціонуванні підприємства (незалежно від того, яким – позитивним чи негативним, буде результат); звідси кризою може вважатися будь-яка нестандартна ситуація або зміни у функціонуванні підприємства. Третя точка зору передбачає, що кризою є ситуація значного погіршення одного, а частіше кількох, важливих параметрів функціонування підприємства, що цілком реально може призвести до банкрутств.

Е. Рогатенюк [105] узагальнивши результати дослідження західних вчених-економістів до визначення сутності поняття «криза» виділив п'ять підходів (теоретичних концепцій). На його думку прихильники першого підходу трактують кризу як подію, для попередження якої компанії необхідно створювати системи відстеження ознак наростання негативних процесів. Якщо криза все-таки настає, першорядним завданням антикризового управління стає обмеження його поширення всередині компанії. На відміну від них, прихильники другого підходу акцентують увагу не на симптомах, а на причинах розвитку кризи; трактують кризу як процес, наслідки якого слід розглядати в часі і просторі. Представники третього підходу, трактує кризу як надзвичайну ситуацію. При цьому відзначають, що більшість керівників компаній сприймають кризу як ситуацію, для виходу з якої існують розроблені процедури, тоді як криза – це зіткнення з проблемами, що виходять за звичні рамки; надзвичайна ситуація, що вимагає нестандартних, творчих рішень.

Визначення кризи як загрози втрати конкурентних переваг компанії переважає в роботах представників четвертого підходу. Представники п'ятого підходу розглядають кризу не тільки як негативне і руйнівне явище, але і як процес творення трансформуючих сил. На їхню думку, «...криза відкриває те, що в нормальній ситуації невидимо, і підвищує ефективність організації, приводячи в рух трансформуючі сили, що сприяють еволюції».

На думку К. Черногорової [120] різноманіття дефініцій поняття «криза» містить в собі подібні компоненти. По-перше, в якості основного понятійного ядра, що розкриває сутність феномена криза на підприємстві, більшість авторів вказують на загострення протиріч в системі. По-друге, для опису характеру змін у діяльності підприємства вказуються кризові явища, найбільш яскраво представляють визначену категорію. Наявність обох складових у визначенні розкриває взаємозв’язок між сутністю і явищами досліджуваного феномена. Відсутність першого компонента, в явному або прихованому вигляді призводить до феноменологічного типу визначення, в яких або в скороченій формі, або в розширеній пропонується опис прояву кризи (кризових явищ) в діяльності підприємства. Відсутність другого компонента призводить до механізмового типу визначень, в яких за допомогою додаткових категорій представлені причинно-наслідкові зв'язки, найбільш повно розкривають сутність досліджуваного поняття. По-третє, для представлення абстрактної економічної категорії «криза підприємства» в будь-якій зрозумілій формі, авторами пропонуються різні дефінієндуми, наприклад, криза визначається через: «стан», «явище», «процес», «перелом», «період», «фазу», «момент» і так далі. Ґрунтуючись на вищевказаному К. Черногорова робить висновок, що така різноманітність у формах представлення кризи може бути пояснена застосуванням різних підходів у дослідженні. Наприклад, якщо кризи досліджуються з точки зору циклічних коливань діяльності підприємства, то можливою формою подання будуть період або фаза; застосування процесного підходу до дослідження криз передбачає вивчення кризи як процесу; якщо на чільне місце системної концепції ставиться Діагностика кризи, то логічно

уявити кризу як деякий стан. Уявлення кризи у вигляді переломного моменту в розвитку підприємства повністю збігається з поняттям точки біфуркації в теорії самоорганізації, акцент в даному випадку робиться на зміні тенденції розвитку або на стрибкоподібному переході системи (підприємства) в нову якість. Незважаючи на принципову важливість поняття точки біфуркації для розуміння кризи в діяльності підприємства, такий підхід можна назвати «вузькою» точкою зору на кризу, так як він не включає до уваги біфуркаційну зону розвитку – етап входження в кризу і етап трансформації підприємства, становлення нового стійкого періоду або поглинання підприємства в хаотичний режим функціонування і припинення його господарської діяльності [120].

Даний підхід ґрунтовно розкриває Ю. Яковець, вказуючи, що криза виконує три найважливіші функції: 1) різкого послаблення і усунення (або якісного перетворення) застарілих елементів панівною, переважаючою, але вже вичерпала свій потенціал системи; 2) розчищення дороги для затвердження спочатку слабких елементів нової системи, майбутнього циклу; 3) випробування на міцність і передача у спадок тих елементів (зазвичай це одночасно зберігаються елементи надсистеми і суперсистеми), які акумулюються, переходять у майбутнє (іноді частково модифікуючись) [121, с. 228].

Варто відзначити, що наведені трактування відображають два основних ставлення до кризових ситуацій, які зустрічаються в роботах зарубіжних і вітчизняних авторів − негативне і позитивне. При негативному ставленні до кризи увага акцентується на його руйнівному впливі на діяльність підприємства; на загрозу банкрутства, викликаної кризою. Позитивне ставлення засноване на розумінні кризи як об'єктивного процесу, пов’язаного з розвитком системи. Звідси випливає, що криза підприємства є переломним моментом в послідовності процесів, подій і дій. Криза на підприємстві − об'єктивний процес, що приводить до оптимізації системи або до її руйнування в разі нездатності адаптуватися до нових умов розвитку.

Тобто, криза, з одного боку творець (без кризи немає розвитку, якісних

перетворень), а з іншого – руйнівник (криза є передумовою і умовою нового якісного стрибка). Таким чином, незважаючи на подвійність своїх функцій, криза, в кінцевому рахунку, носить прогресивний характер. Як уточнюють Т. Пошан і Е. Морен [122], криза в цілому носить позитивний характер, оскільки дозволяє компаніям вчитися на помилках, мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни.

Серед основних ознак кризи на рівні суб'єктів господарювання виділяють такі [123-125].

1. Криза відбиває сутність та характер суперечностей, що накопичені в межах господарської системи та зовнішнім середовищем і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування чи розвитку системи. Ступінь загострення наявних суперечностей обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків тощо.

2. Криза підприємства – це процес (а не явище), що характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі. У перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії, що відрізняються часовою тривалістю, формами та інтенсивністю прояву, потребою в управлінні тощо.

3. Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності суб'єктів господарювання, його окремих управлінських підсистем. Кризи розглядаються не тільки як об'єктивно невідворотні, але і як об'єктивно необхідні, оскільки мають не лише руйнівний, а й оздоровчий (поновлювальний) характер, є імпульсом інтенсифікації розвитку.

4. Істотне порушення або втрата життєздатного стану суб'єкта господарювання відбувається внаслідок порушення параметрів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язується з відновленням параметрів життєздатності за рахунок внутрішніх та (або) зовнішніх управлінських дій.

5. Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу суб'єктів господарювання, бути як гальмом подальшого розвитку та переходу на

наступну стадію розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації суб’єктів господарювання. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення й особливості перебігу та подолання кризи.

6. Криза має циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою суб’єкта господарювання і не синхронізована в часі з циклами розвитку мезо- (галузь, вид економічної діяльності) та макрооточення (національна та світова економіка) підприємства, хоча певним чином і провокується ними.

7. Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також мають індивідуальний характер.

8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування суб’єкта господарювання, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої «долі» суб’єкта господарювання – позитивні, якщо спостерігається розв’язання накопичених суперечностей та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнесу, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності суб’єкта господарювання, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова його ліквідація.

Варто наголосити, що кризи виникають на всіх стадіях життєвого циклу суб'єктів господарювання. Цієї точки зору дотримуються багато дослідників, що займаються даними процесами. Послідовно розглядаючи процес переходу від однієї фази життєвого циклу суб’єкта господарювання до іншої, можна виділити кризові явища і шляхи їх подолання.

У даному контексті заслуговують на увагу наукові розробки Л. Грейнера, який запропонував оригінальну модель, що описує розвиток організацій через послідовність криз. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлюваних одна від одної моментами організаційних криз [126].

Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної лежить через

подолання відповідної кризи даного перехідного періоду» (рис. 1.27).

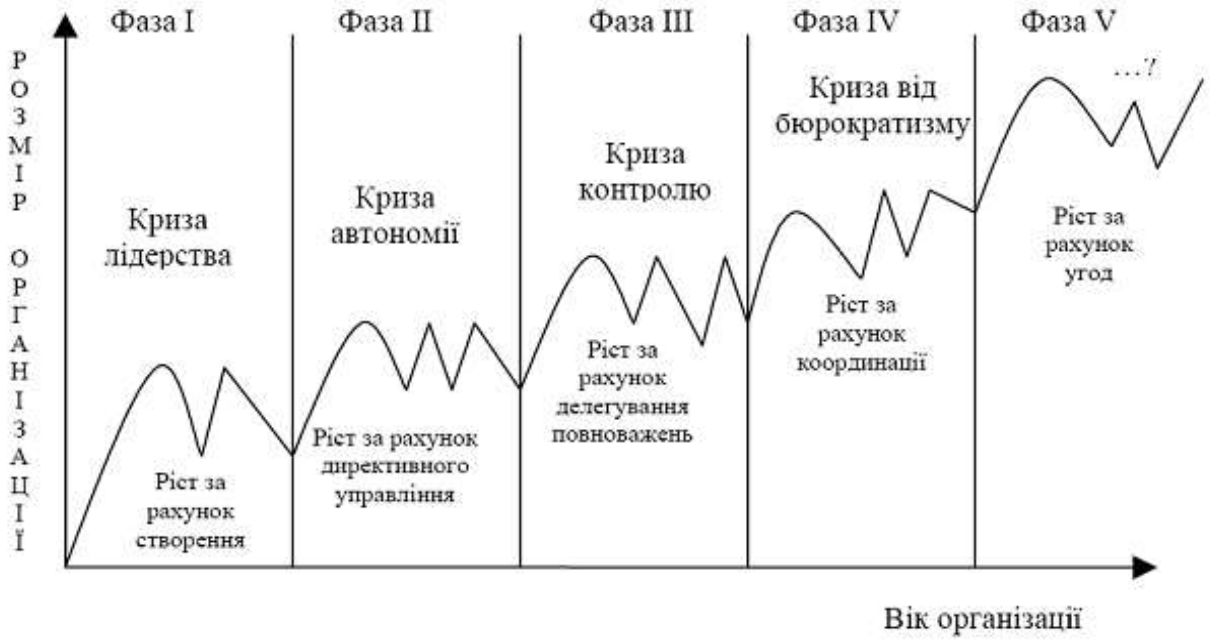

Рис. 1.27. Модель криз зростання організації (модель Л. Грейнера) [127]

Фаза 1. Зростання засноване на творчості. Підприємець втілює свої ідеї в життя і змушує усіх повірити в них. Уся увага спрямована на розробку продукту і на його маркетинг. При зростанні організації знань і умінь лідера не достатньо, вона потребує професійного керівництва, делегування повноважень і настає так звана криза лідерства.

Фаза 2. Зростання засноване на керівництві. На цьому етапі будується організаційна структура, існує жорстка централізація влади, з'являється система формальних комунікацій, система заохочення і покарання та система контролю. Організація, що поступово росте, починає диверсифікуватися і розширюватися. При такій системі управління починають виникати багато суперечностей між вищими та нижчими ланками управління і настає криза автономії, яка вирішується тільки делегуванням повноважень.

Фаза 3. Зростання через делегування. На цій фазі здійснюється перебудова системи управління і децентралізація функцій, делегуються повноваження середній ланці менеджерів для проникнення на нові ринки і розвитку нових продуктів. Менеджери вищої ланки більше уваги приділяють

стратегічному розвитку і поступово втрачають контроль над організацією загалом, що призводить до виникнення кризи контролю, яка вирішується розвитком програм координації.

Фаза 4. Зростання через координацію. Їй характерна зміна системи координації функціональних підрозділів, тобто слабоцентралізовані підрозділи об'єднуються в продуктові групи, створюються стратегічні підрозділи, які мають високий ступінь самостійності, проте право ухвалювати основні виробничі рішення залишається на місцях. Організація стикається з проблемою дуже складної системи планування і розподілу грошей, а також переобтяженою системою контролю. Її реакція на зміни зовнішнього середовища значно сповільнюється, що викликає спад рівня організаційної ефективності. У наявності явна криза бюрократизму.

Фаза 5. Зростання через співпрацю. На цьому етапі об’єднують персонал, встановлюють загальні інтереси і цінності, вводять внутрішні команди консультантів, які не керують підрозділами, а допомагають керівникам професійними порадами, заохочуються будь-які нові ідеї, виникає загроза психологічного виснаження, коли персонал не може працювати як єдина команда. Теоретично на цьому етапі може бути введена матрична структура [127].

Підтримуючи наведені вище положення, В. Домбровський і О. Пластун щодо кожної стадії життєвого циклу підприємства виділяють так звані «критичні ризики» − ризики, що, як правило, призводять до появи глибокої кризи в діяльності суб'єкта підприємництва, в результаті чого він стає нездатним вести повноцінну фінансово-економічну діяльність [128].

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що кризу необхідно розглядати як об'єктивний процес якісних та кількісних змін виробничо-господарської діяльності, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності суб’єктів господарювання адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації діяльності і освоєння резервів конкурентоспроможності.

Для більш глибокого розуміння кризи розглянемо її основні складові. Слід розрізняти фактори, причини і симптоми кризи.

Симптом − це та ситуація, яку можна вважати передумовою кризи, але вона не завжди може розкрити його справжні причини. Симптоми зазвичай виражаються в показниках, які з'ясовуються за допомогою організаційних досліджень.

Причина кризи − це подія, яка сприяла виникненню симптому. Без причини кризи неможливе виникнення симптомів і факторів кризи.

Фактори кризи-події − явища, процеси, тенденції, що створюють можливість появи криз [125].

Фактори, що впливають на появу та розвиток кризових процесів у суб'єкта господарювання, поділять на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні).

До зовнішніх (екзогенних) факторів належать такі, які підприємство не має можливості заздалегідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Внутрішні (ендогенні) фактори, як правило, залежать від форм, методів та організації діяльності суб'єктів господарювання. Зовнішні (екзогенні) фактори, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток суб'єктів господарювання, поділяють на такі групи:

– загальноекономічні (спад обсягів національного доходу, зростання інфляції, зменшення швидкості платіжного обороту, нестабільність податкової системи, нестабільність регулювального законодавства, зниження рівня реальних доходів населення, зростання безробіття);

– ринкові фактори (зниження місткості внутрішнього ринку, посилення монополізму на ринку, істотне зниження попиту, зростання пропозиції товарів-субститутів, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного ринку);

– інші фактори (політична нестабільність, негативні демографічні тенденції, стихійні лиха, погіршення кримінальної ситуації).

Внутрішні (ендогенні) фактори, що обумовлюють кризовий фінансовий

розвиток підприємства, поділяють на:

– операційні фактори (неефективний маркетинг, неефективна структура поточних витрат (висока частка постійних витрат), низький рівень використання основних засобів, високий рівень страхових і сезонних запасів, недостатньо диференційований асортимент продукції, неефективний виробничий менеджмент);

– інвестиційні фактори (неефективний фондовий портфель, висока тривалість будівельно-монтажних робіт, істотні перевитрати інвестиційних ресурсів, недосягнення запланованих обсягів прибутку за реалізованими реальними проєктами, неефективний інвестиційний менеджмент);

– фінансові фактори (неефективна фінансова стратегія, неефективна структура активів (низька їх ліквідність), надмірна частка позикового капіталу, висока частка короткотермінових джерел залучення позичкового капіталу, зростання дебіторської заборгованості, висока вартість капіталу, перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків, неефективний фінансовий менеджмент.

Вплив зовнішніх факторів кризи має здебільшого стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо менеджмент неправильно або несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня або недосконало функціонує система раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства.

Різноманітність симптомів зумовлює необхідність класифікації кризових ситуацій, що виникають на підприємствах.

Досліджуючи класифікацію кризових явищ у підприємництві А. Чернявський вважає, що основними класифікаційними ознаками є: причина виникнення; ступінь системності; можливість прогнозування; ступінь реалізації; час для прийняття рішень з антикризового управління; вплив на діяльність суб'єкта управління [103, с. 6]. Однак, дана типологія не є повною, оскільки не містить поділу криз за масштабами прояву, ступеня тяжкості, факторами виникнення та іншими ознаками.

Більш розширену класифікацію криз пропонує В. Василенко, на думку

якого кризи поділяють за: масштабом прояву; проблематикою; структурою відносин у соціально-економічній системі та диференціації проблематики; причиною виникнення; передбачуваності; ступенем виявлення; рівнем руйнування соціально-економічних систем; тривалістю існування [96, с. 14-17]. Вельми схожий підхід до класифікації внутрішніх криз на підприємстві пропонують В. Козик і О. Андрушко, проте автори розкривають фази розвитку криз; сфери прояву; характер і фактори виникнення; стадії життєвого циклу підприємства, на яких виникла криза і рівень управлінського впливу на кризу [129, с. 17−18].

П. Кукоба також досліджує підходи та пропонує власну класифікацію видів криз у функціонуванні та розвитку підприємства. До виділених автором класифікаційних ознак належать: час впливу; фактори виникнення; наслідки впливу; етап розвитку; спеціальні функції управління; можливість прогнозування; можливість подолання; інтенсивність впливу [130, с. 14].

Проведений огляд літературних джерел дає можливість стверджувати, що вченими розроблені основні типології криз, що виникають у суб'єктів господарювання, проте все ж існують певні неясності у виділенні типологічних ознак і їх взаємовиключенні. Враховуючи вищесказане, виникає необхідність формування комплексної типології внутрішніх криз на підприємстві (табл. 1.21).

Таблиця 1.21

Класифікація криз суб'єктів господарювання

(*узагальнено автором на основі джерел* [96, 103, 125, 129−130])

Класифікаційна ознака кризи	Види кризи
1	2
Час впливу	Короткострокові
	Середньострокові
	Довгострокові
Природа факторів виливу	Природні
	Штучні

Продовження табл. 1.21

1	2
Перебіг	Швидкоплинні
	Затяжні
Ступінь охоплення діяльності	Локальні
	Системні
Наслідки	Руйнування
	Оздоровлення
	Загострення
	Різке падіння
	Нова криза
	Послаблення
	М’який вихід
Можливість прогнозування	Передбачувані
	Неминучі
	Непередбачувані
Повторюваність	Разові
	Перманентні
Можливість подолання	Переборні за допомогою внутрішніх сил
	Переборні за допомогою зовнішніх сил
	Непереборні
Можливістю управління	Керовані
	Некеровані
Інтенсивність впливу	Уповільнені
	Інтенсивні
	Реактивні
Характер прояву	Синхронні
	Асинхронні
Джерела виникнення	Зовнішні
	Внутрішні
Характер впливу	Стимулюючі
	Пригнічуючи
Сфера виникнення	Економічні
	Екологічні
	Технічні
	Техногенні
	Соціальні
	Політичні
	Організаційні
	Демографічні
	Виробничі
	Інституційні
Можливість прояву у сферах діяльності	Реальні
	Потенційні

Продовження табл. 1.21

1	2
Швидкість протікання	Повільні
	Швидкі
	Миттєві
Ідентичність	Унікальні
	Аналогові
Випадковість	Випадкові
	Закономірні
	Циклічні
Ймовірність	Малоймовірні
	Високоймовірні
Можливість діагностування	Діагностовані
	Недіагностовані
Можливість виявлення	Явні
	Латентні
За ступенем впливу	Легкі
	Помірні
	Загрозливі
	Сильні
	Проміжні
	Катастрофічні
Етап розвитку	Кризи, що зароджуються
	Кризи, що насуваються
	Кризи, що розвиваються
	Згасаючі
Взаємозв’язки	Незалежна
	Ланцюгова
Структура відносин у соціально-економічній системі індиференціації проблематики	Організаційні
	Збутові
	Виробничо-технологічні
	Управління персоналом
	Фінансові

Подана у табл. 1.21 типологія криз дає змогу охопити з достатньою повнотою причини виникнення кризи та вказати на її подальший розвиток, однак не враховує важливих моментів, що відображають специфіку пасажирського комплексу залізничного транспорту. Зазначене стало базисом для удосконалення класифікації криз за рахунок виділення їх видів за ознаками «рівні прояву», «тип розповсюдження», «фактори забезпечення якості управління», «масштабність і характер проблем», що подано на рис. 1.28.

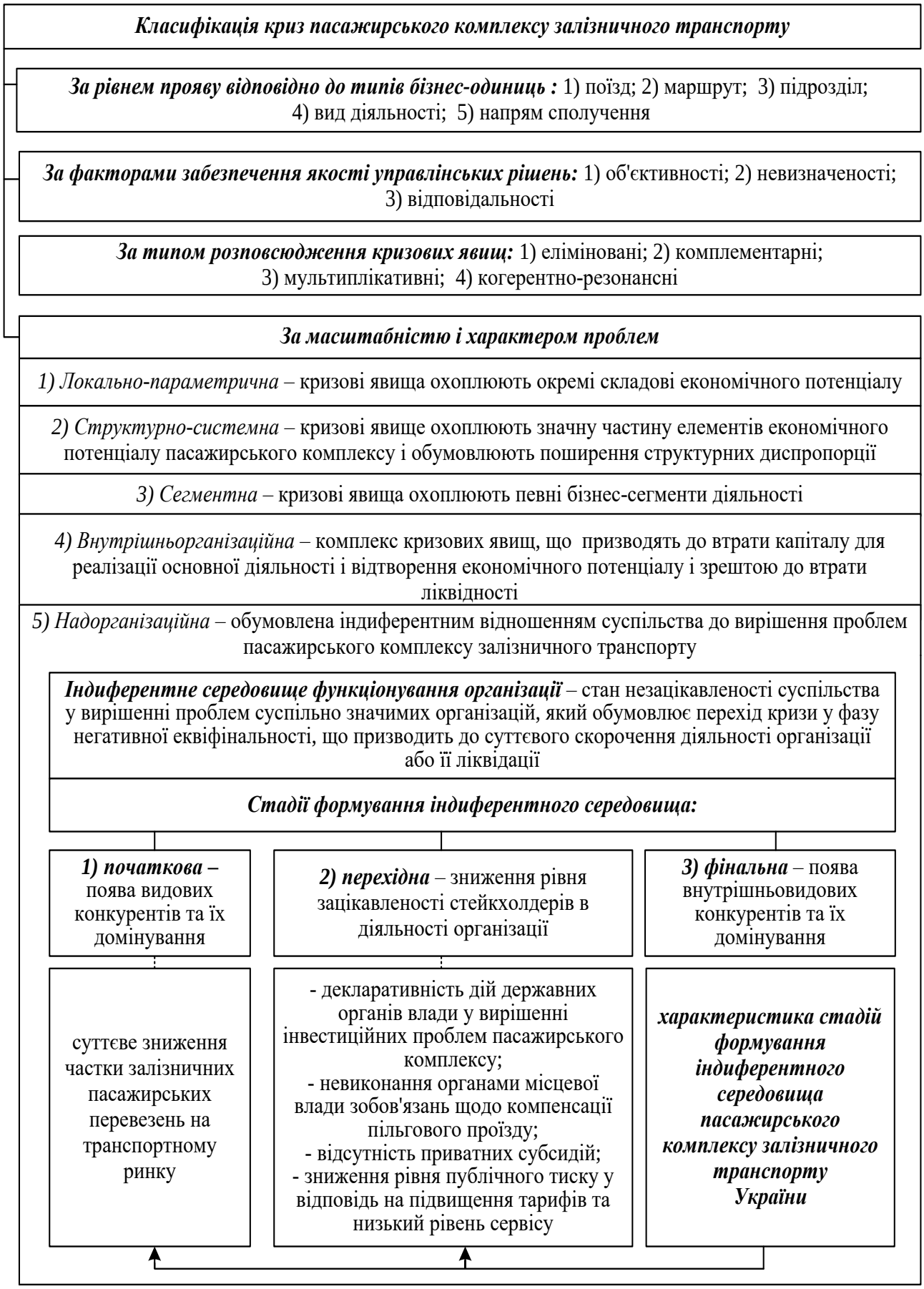

Рис. 1.28. Класифікація видів криз пасажирського комплексу залізничного транспорту *(розробка автора)*

З’ясовано, що з ознакою «масштаб і характер кризи» вчені пропонують виділяти різні типи криз, які розкривають механізм їх розвитку. При цьому кожний наступний етап більш деструктивно впливає на діяльність суб’єктів господарювання і вимагає великих витрат на подолання його наслідків.

У більшості існуючих моделей поділу кризового процесу на окремі стадії (табл. 1.22) простежуються такі кризові ланцюжки, як від якісних змін (конфліктів) до кількісних втрат (збитків). Усі вони відображають криву розвитку кризи від її зародження, наростання деструктивних впливів до розв’язання кризи, і покликані допомогти керівництву підприємства максимально точно визначити точку і прийняти управлінські рішення з надання впливу на кризу, пом’якшенню кризи, її подолання.

Таблиця 1.22

Порівняльний аналіз стадій розвитку кризи в різних моделях [125]

Модель	Критерій поділу на стадії	Стадії кризи
Модель В. Мюллера	Потенціал досягнення успіху	Стратегічна криза Криза результатів Криза ліквідності Банкрутство
Модель Г. Крістека	Потенціал подолання кризи	Потенціальна криза Прихована криза Гостра здолана криза Гостра нездолання криза
Модель А. Градова і Б. Кузіна	Довіра акціонерів	Втрата акціонерів Втрата кредиторів Втрата ліквідності Банкрутство акціонерів
Модель З. Айвазяна і В. Кириченко	Внутрішня ефективність організації	Криза рентабельності Криза розвитку Криза виробництва Криза платоспроможності

На нашу думку, симбіоз означених вище підходів дозволяє в якості перспективного критерію поділу кризи на стадії обрати потенціал конкурентоспроможності пасажирського комплексу, який має як внутрішні, так і зовнішні складові. А тому за масштабом і характером проблем для пасажирського комплексу залізничного транспорту як суспільно значущої організації доцільно виділяти надорганізаційну кризу, що обумовлена індиферентним відношенням суспільства до вирішення проблем пасажирських перевезень [131].

Під поняттям «індиферентне середовище функціонування організації», слід розуміти стан незацікавленості суспільства у вирішені проблем суспільно значущих організацій, який обумовлює перехід кризи в фазу негативної еквіфінальності, що призводить до суттєвого скорочення діяльності організації або її ліквідації.

Стадії формування індиферентного середовища включають початковий, перехідний і фінальний етап, їх зміст і специфіку для пасажирського комплексу вітчизняної залізничної галузі розкрито на рис. 1.28.

Беручи до уваги встановлені характеристики кризи пасажирського комплексу залізничного транспорту важливо провести їх більш глибоку діагностику.

Під діагностикою кризи Л. Скібіцька, В. Матвєєв, В. Щелкунов, С. Подреза [132] розуміють систему ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства та (або) подолання кризи.

Діагностика криз розглядають і як сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких і «вузьких» місць в системі управління, які є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності.

Основною метою діагностики ознак кризи є підготовка інформації для аналізу та первинна її обробка задля здійснення відповідних рішень щодо управління суб’єктами господарювання, у тому числі й антикризового,

протягом усього етапу їх життєдіяльності залежно від характеру отримуваної інформації.

Як вказує досвід, економічна діагностика передбачає не тільки вивчення попереднього та поточного стану підприємства, а й здійснює дослідження перспективного можливого виникнення певних ситуацій, ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на підприємство. Також інформація, отримана у результаті діагностики, має важливе практичне значення – у результаті її одержання менеджери підприємства здатні, опираючись на її дані, обґрунтувати відповідні рішення і впровадити заходи щодо зміни системи управління, фінансового оздоровлення (економічної санації), підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості підприємства [133].

В залежності від факторів впливу, складності досліджуваних систем можна виділити різні види і типи діагностики, основними напрямами якої вчені найчастіше виділяють експрес, фундаментальну, системну, програмно-комплексну і предметно-диференційовану діагностику. При цьому в якості предмета дослідження розглядають симптоми кризи фінансового характеру.

Варто констатувати, що симптоми не завжди відображають причини кризи. Причини нерідко криються глибше зовнішнього прояву кризових ознак. Симптом − це первісне, зовнішній прояв кризових явищ, які не завжди характеризують справжні причини кризи, але за якими ці причини можна встановити. Оцінювати кризу слід не тільки за його симптомами, але і з причин і реальних факторів.

Межа між причинами кризи і її симптомами є дуже тонкою, тому часто буває важко впевнено стверджувати, чи є спостережуваний фактор причиною або симптомом події.

Деякі автори помилково вважають симптомами кризи її причини. Симптоматика повинна бути комплексною, тому що криза ніколи не буває простою.

Складність кризи полягає як у розмаїтті факторів, що впливають на її

виникнення, так і в особливостях її прояву, що стосуються всіх сфер функціонування, відносин суб'єкта господарювання.

Оскільки існують різні причини кризи, симптоми також різноманітні. Через різні суб'єктні та об'єктні відносини кризи підприємств виявлення всіх можливих симптомів кризової ситуації, на думку окремих авторів, є неможливим.

Симптоми кризи тісно пов'язані з послідовністю розвитку кризових ситуацій. Тому чим швидше попереджувальні сигнали виявлені, тим більше можливостей для маневру буде в наступній фазі кризи.

Нефінансові симптоми проявляються в поведінці і відношенні управлінського персоналу, способі прийняття рішень, а також зміни в організації підприємницької діяльності. Важливість цих симптомів полягає в тому, що тільки з їх допомогою можна виявити приховану кризу на підприємстві. А комплексне використання фінансових і нефінансових симптомів може допомогти виявити кризу на дуже ранній стадії навіть з її високим ступенем складності.

Таким чином, для забезпечення ефективності діагностики криз пропонуємо комплексний підхід, об'єктами дослідження якого виступають фінансова стійкість і ймовірність банкрутства, цикли розвитку і їх стадії, протиріччя розвитку і суспільна цінність бізнесу, що і подано на рис. 1.29.

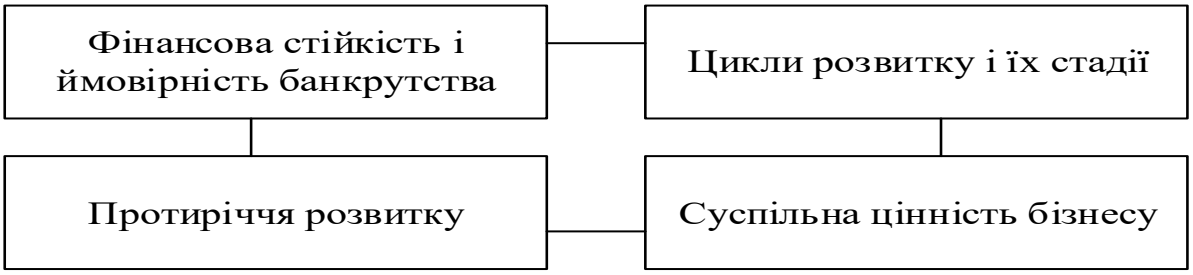

Рис. 1.29. Типи діагностики кризового стану підприємства
(розробка автора)

В даний час в теорії і практиці економічних досліджень сформувалося безліч методів діагностики кризового стану суб'єктів господарювання і

ймовірності їх банкрутства. Ці методи розрізняються областю застосування, складом показників, точністю діагностування тощо, що і представлено в табл. 1.23.

Таблиця 1.23

Класифікація методів діагностики кризового стану [135]

Ознака класифікації	Групи методів діагностування
1	2
Ступінь формалізованості методичного підходу	Кількісні Якісні
Характером залежності результативного і факторних ознак	Детерміновані Стохастичні
Складом критеріїв	Однокритеріальні Багатокритеріальні
Ступінь участі судових органів (або за місцем в арбітражному процесі)	Досудової діагностики Судової діагностики
Територіальне походження	Закордонні Вітчизняні
Статус	Авторські Законодавчо-регламентовані
Можливість практичного застосування до сфер діяльності організацій	Загальнорекомендовані Спеціальноорієнтовані
Ступінь доступності інформації	Внутрішні Зовнішні
Характер аналітичної інформації	Предикативні (предикативні) Описові (дескриптивні)

Варто вказати, що у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі з досліджує мого питання багато уваги приділено процесу діагностики проблем неплатоспроможності та банкрутства. Зокрема у практичній діяльності застосовують такі підходи до діагностики та оцінювання ймовірності банкрутства підприємства:

1) кількісний – діагностика конкретних фінансових параметрів і їх співвідношень (розрахунок коефіцієнтів), у рамках даного підходу використовуються скорингові та інтегральні моделі;

2) якісний – аналіз стану (оптимальності) окремих функціональних підсистем управління (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси тощо), найпоширенішими методами цього підходу є метод Аргенті, Скоуна та методика В. Ковальова;

3) кількісно-якісний – є узагальненням оцінювання фінансової стійкості підприємства, прикладом такого підходу є метод інтегральної бальної оцінки ймовірності банкрутства.

Найпоширенішим підходом до діагностики та оцінювання ймовірності банкрутства є кількісний, у рамках якого розраховується інтегральний показник на підставі скорингових та дискримінантних моделей.

Розповсюдження використання методів діагностики та оцінювання ймовірності банкрутства в вітчизняних наукових дослідженнях обумовлено тим, що більшість українських вчених-економістів трактують поняття «криза», «фінансова криза» і «банкрутство» як ідентичні. Наприклад, О. Терещенко визначає фінансову кризу як «...фазу розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у цього підприємства потенціалу для успішного функціонування» [101, с.13]. А. Поддєрьогін [110] також вважає, що на практиці з кризою ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства, діяльність в неприбутковій зоні або дефіцит потенціалу для успішного функціонування.

Для самостійного суб’єкта господарювання фінансова концепція кризи є домінуючою, оскільки відсутність фінансових засобів обмежує операційну і інвестиційну діяльності, що з часом веде до банкрутства. Однак даний підхід не можна в повній мірі використовувати для виявлення масштабів і гостроти кризи у пасажирському комплексі вітчизняного залізничного транспорту, так як з моменту проголошення незалежності України і до сьогоднішнього дня загалом пасажирські перевезення були і залишаються збитковими і фінансуються перехресним субсидіювання за рахунок вантажних перевезень. Ситуація, що склалася має двоякий характер, з одного боку фінансова підтримка ззовні забезпечує функціонування пасажирського комплексу вже достатньо довгий час, а з іншого боку – проблема збитковості пасажирських перевезень не

вирішуються, а навіть загострюються. Дана ситуація однозначно вказує на фінансово-інвестиційну кризу в пасажирському комплексі АТ «Укрзалізниця», однак не розкриває інші кризові явища на пасажирському транспорті.

Для більш глибокого розуміння специфіки кризи важливо враховувати, що діагностика і аналіз кризи залежить від фази кризи. На передкризовому етапі здійснюється базовий (фундаментальний) аналіз можливості виникнення кризових явищ, що включає використання моделей та показників ймовірності банкрутства (методи Альтмана, Бівера, модель Ааронi-Джонса-Сворі та ін.), методів оцінки ризиків (метод Монте-Карло, аналіз сценаріїв, метод критичних значень, метод експертних оцінок, метод дерева рішень), аналізу перспектив виникнення криз у галузі, аналізу портфельних активів.

На фазі «збурення» кризи проводиться аналіз відповідності проведених антикризових заходів характеру кризи: аналіз ефективності господарської діяльності у порівнянні із середньоринковим значенням. Аналіз ефективності диференціації портфелю активів, аналіз виробничо-технічних показників підприємства, аналіз відповідності витрат обсягу виробництва та прибутку.

Під час етапу «розгону» кризи слід звернутися до таких методів діагностики кризового стану: використання ймовірнісних методів оцінки ризику (метод аналогій, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв), альтернативний аналіз короткострокових перспектив кризи в галузі з використанням технічного аналізу фондового ринку.

За умов, коли підприємство знаходиться в «апогеї» кризи, аналіз його стану на основі поточних антикризових заходів проводиться за такими методами: експрес-аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості), аналіз із використанням моделі-діаграми «DuPont», аналіз динаміки кризи у галузі та технічний аналіз фондового ринку.

Повернення до нормального стану функціонування підприємства також містить приховані ризики, тому на цьому етапі слід здійснювати короткостроковий аналіз динаміки негативних проявів та середньостроковий

прогноз шляхом аналізу фінансових коефіцієнтів, аналізу та оцінювання ризиків, експрес-аналізу ефективності господарської діяльності, порівняння із конкурентами та середнім значенням по ринку.

На етапі «заспокоєння» кризи застосовується фундаментальний аналіз втрачених можливостей, у тому числі поглиблений аналіз ефективності господарської діяльності, використання ймовірнісних методів оцінки ризику, оцінювання впливу несистематичних ризиків.

Післякризовий стан підприємства потребує постійного моніторингу за його станом та діагностику можливих загроз, комплексного аналізу розмірів збитків та збереження потенціалу шляхом аналізу техніко-організаційного рівня та умов виробництва, аналізу використання виробничих ресурсів, аналізу перспектив кризи у галузі, використання глобальних узагальнених показників ймовірності банкрутства, оцінки бізнесу та операційної діяльності [133].

З наведеного вище можна зробити висновок, що в будь-який період свого існування стан економічної системи може розглядатися як композиція циклів розвитку її окремих внутрішніх компонентів, оскільки окремі функціональні інваріанти системи знаходяться на різних етапах циклу і розвиваються в різних напрямках. До моменту виникнення кризи матеріально-технічна основа економічної системи досягає свого піку, і подальший розвиток в межах існуючої системи стає неможливим. Система вичерпала свій виробничий потенціал або вступила в конфлікт з існуючим господарським механізмом. У будь-якому разі має місце моральне старіння концептуальних засад ведення бізнесу-матеріально-технічних, ринкових, соціальних, тому встановлення причин кризи з урахуванням фазі розвитку підприємства дозволяє вибрати найбільш доцільні заходи реагування на неї, а отже, не лише подолати складний період, не втративши свій потенціал, а й використати цей час для запровадження позитивних змін, впровадження інновацій, розширення виробництва, укріплення ринкових позицій.

Застосуємо розкриті вище положення до пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця».

Першочергово визначимо циклічність розвитку пасажирських перевезень вітчизняного залізничного транспорту з метою встановлення інноваційно-технологічного характеру розвитку кризи. Для аналізу скористуємося положенням теорії М. Кондратьєва [5] і побудуємо динаміку обсягів пасажирських перевезень у часі за останні 90 років (рис. 1.30).

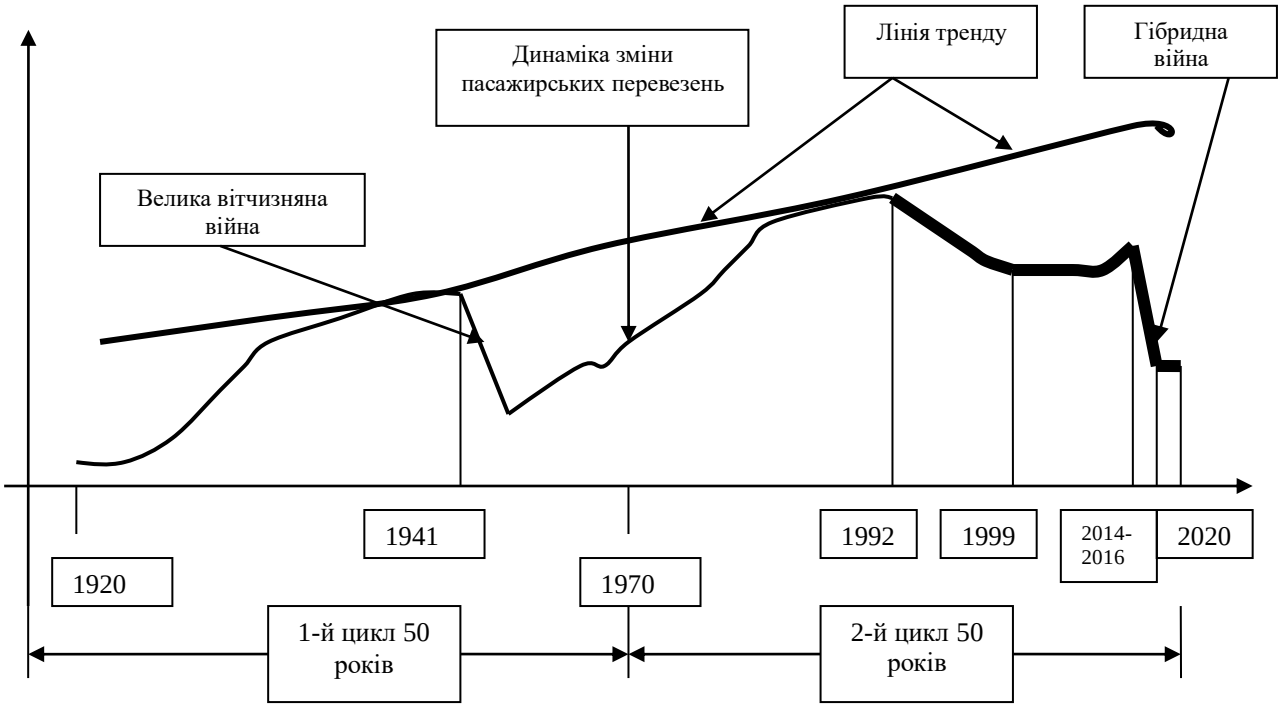

Рис. 1.30. Хвилі розвитку пасажирських залізничних перевезень в СРСР та Україні (*розробка автора*)

З рис. 1.30 випливає, що розвиток залізничних перевезень знаходиться під впливом суспільних процесів, які відбувалися в Радянському союзі до 1991 р. (тонка лінія), а потім в Україні (товста лінія).

Дослідимо докладніше ці події. Після становлення СРСР залізничні перевезення починають розвиватися спочатку повільно, а потом стрімко. Але під час Великої вітчизняної війни обсяги пасажирських перевезень значно знизилися і суттєво змінилися обсяги перевезених пасажирів у першому циклі, який мусив би закінчитися приблизно у 1970 р. Після війни пасажирські перевезення починають поступово зростати. Сприяє цьому насамперед зростання добробуту населення, поява нового рухомого складу та підвищення

комфортності перевезень. Наприклад, у 60-х рр. з'являються пасажирські вагони відкритого типу вітчизняного виробництва та вагони купейні і спальні виробництва Польщі, Угорщини та НДР. Найбільшого розвитку пасажирські перевезення набули у 1991 р.

Якщо дослідити період підйому пасажирських перевезень з 1970 по 1991 роки, то можна зафіксувати суттєвий розвиток інновацій та реалізації інноваційних проєктів. Починається будівництво на станції Донецьк-Північний найбільшої в СРСР пасажирської технічної станції для екіпірування пасажирських вагонів з нової технологією маневрування. Цей метод з'явився вперше в світі. Він передбачав виділення з пасажирського складу вагонів, які потребують поточного ремонту, за допомогою двох мостових кранів вантажопідйомністю 50 тон кожний та перенесення цих вагонів на спеціальну колію. Замість вилучених вагонів з запасного колії нові відремонтовані вагони вставлялися в склад пасажирського поїзду також двома мостовими кранами. Це стало можливим завдяки будівництву нового корпусу вагонного депо для екіпірування пасажирських поїздів довжиною 620 м на п'ять колій, висотою до 18 м. Така технологія дозволяла суттєво знизити кількість маневрових робіт та скоротити термін технологічного процесу екіпірування. В цей же період починається проєктування нової високошвидкісної пасажирської магістралі Москва-Крим-Кавказ, по якій було передбачено курсування пасажирських поїздів з розподіленою тягою зі максимальною швидкістю руху 350 км/год. Нові технології дозволяли пасажирським поїздам за 7 годин 31 хвилин доїхати з Москви до Сімферополя. Поїзди планувалося обладнати супутниковим телефонним зв'язком трьома вагонами-ресторанами та комфортними вагонами. Але було тільки зроблено камеральні роботи, топографічна зйомка та перед проєктні дослідження і на цьому будівництво, яке на 30 р. випереджало розвиток пасажирського високошвидкісного руху було призупинено.

Важливі інноваційні проєкти були започатковані науковцями Дніпропетровського інституту залізничного транспорту та академією наук України, які запропонували використання нового вагону з реактивним

двигуном від літака, що розвинув швидкість 200 км/год на залізничній дільниці в напрямку на Новомосковськ та будівництво випробувального полігону для випробування вагонів на повітряній подушці. Ці проєкти значно випередили час, оскільки досі в Україні високошвидкісний пасажирських рух не реалізовано.

Представляє певний інтерес докладніше дослідити динаміку зміни пасажирських залізничних перевезень за період становлення України як самостійної держави. Якщо проаналізувати ці показники діяльності пасажирського господарства рис. 1.30 (виділено товстою лінією), то видно, що вони спливають: спочатку швидко (1-й період), з 2000 р. почався деяке підвищення та стабілізація (2-й період), а потім майже стрибок униз (3-й період). На ці зміни суттєво впливають події, які відбувалися в Україні.

Кожну зміну показників пасажирських перевезень можна логічно пояснити.

Перший період – 1992-1999 рр. В Україні почався порив зв'язків з іншими країнами СНД, стагнація економіки, зниження добробуту громадян, система неплатежів між підприємствами, гіперінфляція та інші негативні наслідки. В цей період пасажирських рухомий склад закупляється у невеликій кількості 8-20 одиниць на рік, в той час як раніше 350-400 вагонів, а пасажирообіг знизився на 21 %. Збитковість пасажирських перевезень зростає. Усі без винятку показники роботи пасажирського господарства невпинно знижуються, але забезпечують знижений попит на залізничні перевезення. Нові інновації в цей період зводяться до періодичної зміни організаційної структури управління, впровадження на заводах та депо нових технологій з оновлення рухомого складу, розробки тарифної політики та деяких змін в організації руху пасажирських поїздів.

Другий період – 2000-2013 рр. В Україні почалася стабілізація виробництва, поступово налагоджуються економічні зв'язки. Поступово зростає добробут населення, стабілізується гривня. Але значно зростає корупція в усіх ешелонах влади, відбувається поляризація капіталу, який накопичується

в руках олігархів. На залізничному транспорті відбуваються певні зміни, реконструюються залізничні вокзали, Крюківський завод випускає 10 категорій пасажирських вагонів, які можуть курсувати зі швидкістю 140 км/год. З 2012 р. починають курсувати швидкісні поїзди Корейського та Чеського виробництва. У 2014 р. з'являється перший швидкісний поїзд вітчизняного виробництва «Тарпан», який має конструктивну швидкість 210 км/год. Одночасно наростають негативні процеси в пасажирському русі. Майже кожного року змінюється керівництво «Укрзалізниці», нормальний інвестиційний клімат порушується, суттєво скорочується фінансування наукових розробок, корупція продовжує зростати. Парк пасажирських вагонів скоротився майже на 40 %, нові вагоні локомотивної тяги закупляються у невеликій кількості тільки для поїздів, які курсують між столицею та крупними обласними центрами. Проте застарілий рухомий склад продовжують оновлювати за рахунок КРП (капітально-відновлювального ремонту). Якщо перший період можна назвати періодом депресії, то другий можна назвати періодом відносної стабільності.

Третій період – 2014-2016 рр. характеризується анексією Криму та гібридною війною на Донбасі. Порушені зв'язки з індустріальними районами Донецької та Луганської областей. Промисловість України суттєво скорочує свої обсяги виробництва, частина підприємств зупиняє свою діяльність. Гривня впала майже у три рази, що призвело до зниження добробуту населення. Усі транзитні та внутрішні потоки пасажирів залізничним транспортом у Крим та в зону АТО скасовано. Обсяги пасажирських перевезень скоротилися на 35 %, що призвело до підвищення пасажирських тарифів. Інвестицій в цей період не вистачає на придбання нового рухомого складу, проведення капітально-відновлювальних ремонтів рухомому складу. В цей період починається реформування залізничної галузі. З листопаді 2015 р. офіційно організовано Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця». Відбулася реструктуризація організаційної структури управління на вищих щаблях управління, але на середньому та нижчому рівні вона ще триває. Наукові

розробки стосовно перспективного розвитку пасажирських перевезень виконуються окремими науковцями лише із власної ініціативи і до нині АТ «Укрзалізниця» розробляє концепцію розвитку пасажирського господарства самостійно без залучення науковців транспортних університетів України [135].

Таким чином, сьогодні в умовах переходу до шостого технологічного укладу, пасажирський комплекс залізничного транспорту України опинився в надзвичайно складному становищі, адже не створено базис для інноваційно-технологічних перетворень, які потребує суспільство [136]. Відсутність необхідного інноваційно-інвестиційного потенціалу вже сьогодні знижує конкурентоспроможність залізничного пасажирського транспорту і є фактором, що обмежує можливості його сталого розвитку в майбутньому.

У ситуації, що склалася виникає необхідність більш детального вивчення симптомів кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту. Беручи до уваги вищезазначене, розглянемо підхід до виявлення кризи через загострення протиріч потенціалу конкурентоспроможності.

Роль протиріч полягає в тому, що існування двох взаємно суперечливих сторін, їх боротьба і об'єднання в нову категорію є основою процесу взаємодії протилежних сторін, в результаті чого вони стають джерелом саморуху і розвитку [137, с. 148]. При цьому вирішення наростаючих протиріч можливе лише на основі зміни методів господарювання, кардинальної трансформації фундаментальних основ ведення бізнесу, координації стратегічного бачення місії та змісту діяльності підприємства.

У будь-якій економічній системі діє безліч протиріч, виключення будь-якого з них не означатиме припинення існування всієї системи. Система протиріч − це сукупність взаємопов'язаних елементів, що складається з основного протиріччя економічної системи, основоположного протиріччя системи управління, основного протиріччя стратегічного управління і його похідних [138]. Нині в пасажирському комплексі залізничного транспорту спостерігається наявність низки протиріч розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом в Україні, основні з яких подано на рис. 1.31.

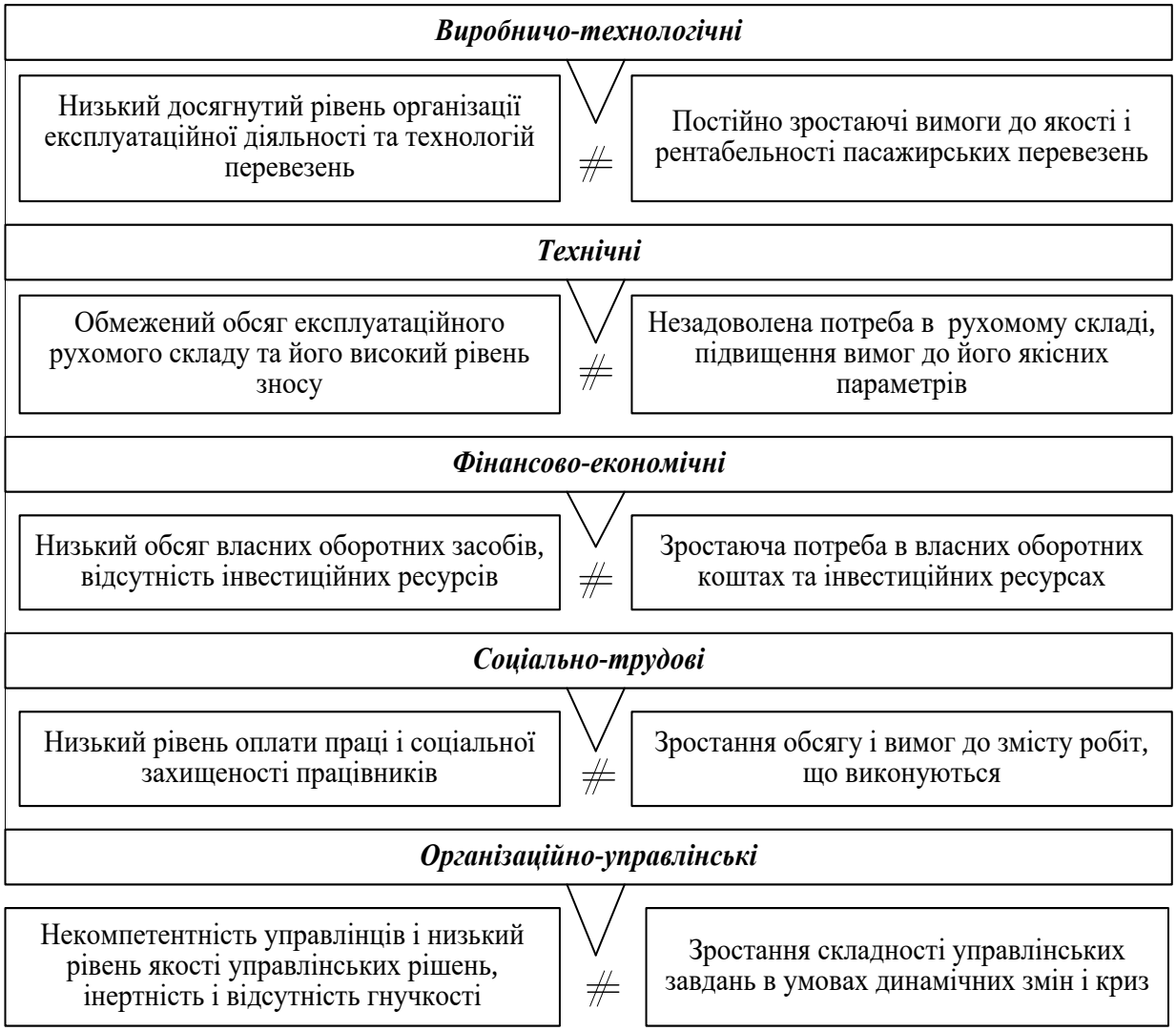

Рис. 1.31. Систематизація протиріч розвитку пасажирських перевезень в Україні *(розробка автора)*

Враховуючи, що вихід з кризи обумовлено ефективним управлінням розглянемо більш детально протиріччя в системі управління пасажирським комплексом. Відзначимо, що протиріччя можуть охоплювати всі рівні, при цьому особливу увагу слід приділити стратегічному управлінню, яке задає цілі і завдання розвитку на довгостроковий період. Виходячи з цього виділимо протиріччя в системі стратегічного управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. До останніх слід віднести такі види протиріч:

− між пріоритетними програмами реалізації місії і ресурсним потенціалом та інституційними умовами стратегічного вибору; між наростаючою множиною і складністю завдань стратегічного вибору і відсутністю в пасажирського

комплексу залізничного транспорту механізму розробки і реалізації стратегічних управлінських рішень;

− між наростаючою нестабільністю інституційного середовища, що обумовлює наростаючу динаміку стратегічних змін і низьку компетентність адміністративного ресурсу для вирішення наростаючої множини стратегічних завдань; між прискоренням процесів інтеграції та інтернаціоналізації бізнесу і відсутністю механізмів довгострокового планування;

− між потребою інформаційної повноти, достовірності і транспарентності стратегічного управління, і розвитком «деформацій, видозмін і спотворень» інформації, що знижують її достовірність і транспарентність;

− між потребою об'єктів стратегічного управління в справедливому дотриманні своїх інтересів, і необхідністю балансу між цими потребами і інтересами і реальною можливістю ефективного задоволення потреб та інтересів об'єктів стратегічного управління.

Для оцінки криз в системі пасажирського комплексу залізничного транспорту запропоновано розраховувати інтегральний показник рівня кризи (*Ік*), що розраховується як середньозважена за формулою:

$$Ік = Івт*авт+Іт*ат+Іст*аст+ Іфе*афе+Іоу*аоу \qquad (1.1)$$

де *Івт* – індекс рівня кризи виробничо-технологічного потенціалу;

Іт − індекс кризи технічного потенціалу;

Іст − індекс кризи соціально-трудового потенціалу;

Іфе − індекс кризи фінансово-економічного потенціалу;

Іоу − індекс кризи організаційно-управлінського потенціалу;

авт, ат, аст, афе, аоу − коефіцієнти значущості виробничо-технологічного, технічного, соціально-трудового, фінансово-економічного, організаційно-управлінського потенціалу відповідно.

Загальна методика визначення рівня криз в пасажирському комплексі залізничного транспорту подана на рис. 1.32.

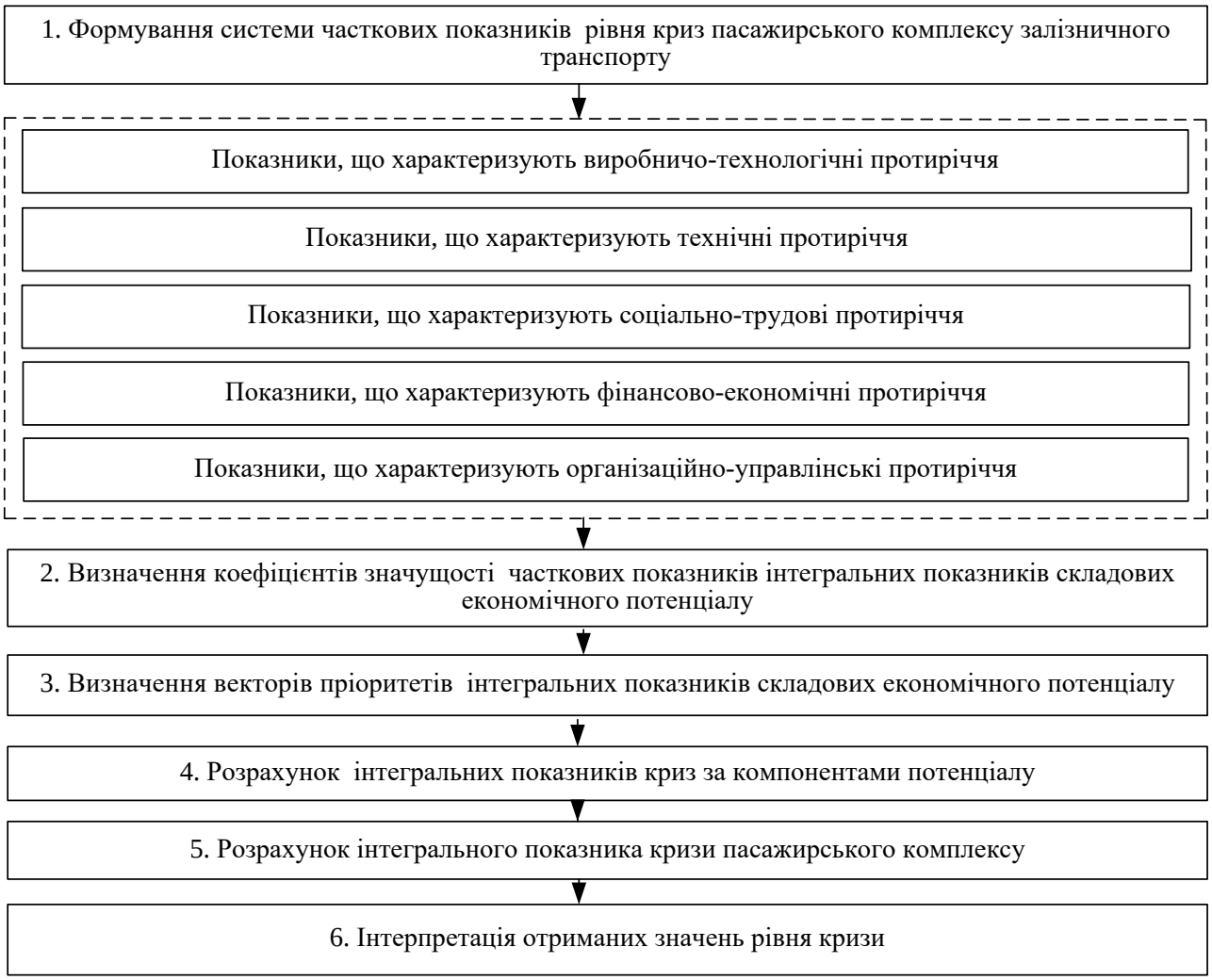

Рис. 1.32. Етапи оцінювання рівня криз в пасажирському комплексі залізничного транспорту (*розробка автора*)

Показники, що характеризують різні види протиріч, подано в табл. 1.24.

Таблиця 1.24

Показники, що характеризують протиріччя розвитку і симптоми кризи в пасажирському комплексі (*розробка автора*)

Показник	Позначення
1	2
У сфері виробничо-технологічного потенціалу:	
Питома вага прогресивних технологій	А1
Середній вік технологій	А2
Коефіцієнт втрат внаслідок нераціональної організації виробництва	А3

Продовження табл. 1.24

1	2
У сфері технічного потенціалу:	
Коефіцієнт зносу активної частини основних фондів	B1
Коефіцієнт дефіциту основних фондів	B2
Коефіцієнт оновлення основних фондів	B3
У сфері соціально-трудового потенціалу:	
Коефіцієнт плинності кадрів	C1
Коефіцієнт втрат робочого часу	C2
Коефіцієнт дефіциту кадрів	C3
У сфері фінансово-економічного потенціалу:	
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	D1
Коефіцієнт поточної ліквідності	D2
Коефіцієнт фінансової стійкості	D3
У сфері організаційно-управлінського потенціалу:	
Коефіцієнт ефективності стратегічного управління	E1
Коефіцієнт рентабельності виробничо-господарської діяльності	E2
Витрати на одну гривню товарної продукції	E3

Розроблено анкету для експертних оцінок (табл. Г.1 дод. Г) і проведено розрахунок коефіцієнтів значущості видів і факторів економічного потенціалу (табл. Г.2 – Г.3 дод. Г) та нормативних значень факторів в табл. Г.4 дод. Г.

Визначимо значення показників, що характеризують протиріччя за видами економічного потенціалу на прикладі структурного підрозділу «Дніпровське пасажирське вагонне депо» регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» в табл. 1.25.

Таблиця 1.25

Розрахунок індексів кризи (*розробка автора*)

Показники	Нормативне значення	Фактичне значення	Стандартизоване значення	Коефіцієнт значущості	Індекси
1	2	3	4	5	6
A1	0,25	0,07	0,006	0,43	0,003
A2	11	37	0,297	0,35	0,10
A3	0,01	0,14	0,071	0,22	0,02
B1	0,49	0,85	0,576	0,33	0,19
B2	0,01	0,35	0,029	0,47	0,01
B3	0,3	0,02	0,067	0,2	0,01

Продовження табл. 1.25

1	2	3	4	5	6
C1	0,03	0,11	0,273	0,47	0,13
C2	0,01	0,07	0,143	0,18	0,03
C3	0,01	0,05	0,200	0,35	0,07
D1	0,1	0,02	0,200	0,35	0,07
D2	1,2	0,15	0,125	0,2	0,03
D3	0,7	0,27	0,386	0,45	0,17
E1	1	0,42	0,420	0,43	0,18
E2	0,22	0	0,000	0,35	0,00
E3	0,75	1,24	0,605	0,22	0,13

Розрахуємо інтегральні показники рівня кризи за видами потенціалу:

Івт = 0,003+0,1+0,02 = 0,123.

Іт = 0,19+0,01+0,01 = 0,217.

Іст =0,13+0,03+0,07=0,224.

Іфе = 0,07+0,03+0,17=0,296.

Іоу =0,18+0+0,13=0,314.

Графічно отримані результати подано на рис. 1.33.

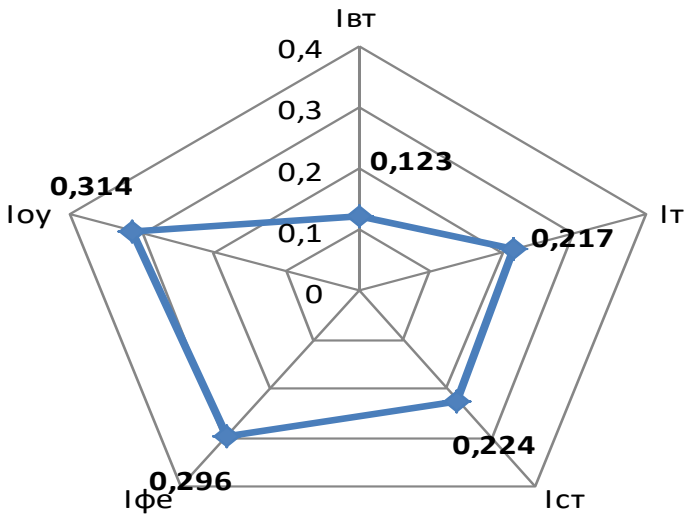

Рис. 1.33. Інтегральні показники рівня кризи за видами потенціалу *(розробка автора)*

Розрахуємо інтегральний показник рівня кризи:

Ік=0,123* 0,26+0,217*0,14+0,224*0,07+0,296*0,33+0,314*0,2=0,229.

Для інтерпретації отриманих значень розроблено шкалу:

0 − 0,33 − організаційна кризи;

0,34 − 0,67 − системна криза;

0,68 − 1 – локальна криза.

Значення 0,299 вказує на існування організаційної кризи, коли всі елементи економічного потенціалу охоплені кризовими явищами.

Розгляд протиріч стратегічного управління організацією сприяє виробленню механізмів, основне завдання яких полягає в коригуванні розвитку окремих елементів системи і створенні фундаменту для переходу системи в якісно новий прогресивний стан.

Наступний етап виявлення проявів криз пов’язаний з розкриттям симптомів надорганізаційної кризи. З цією метою ми розглянемо показники мобільності і генерації пасажиропотоку.

Динаміку мобільності населення України залізничним транспортом розкрито на рис. 1.34.

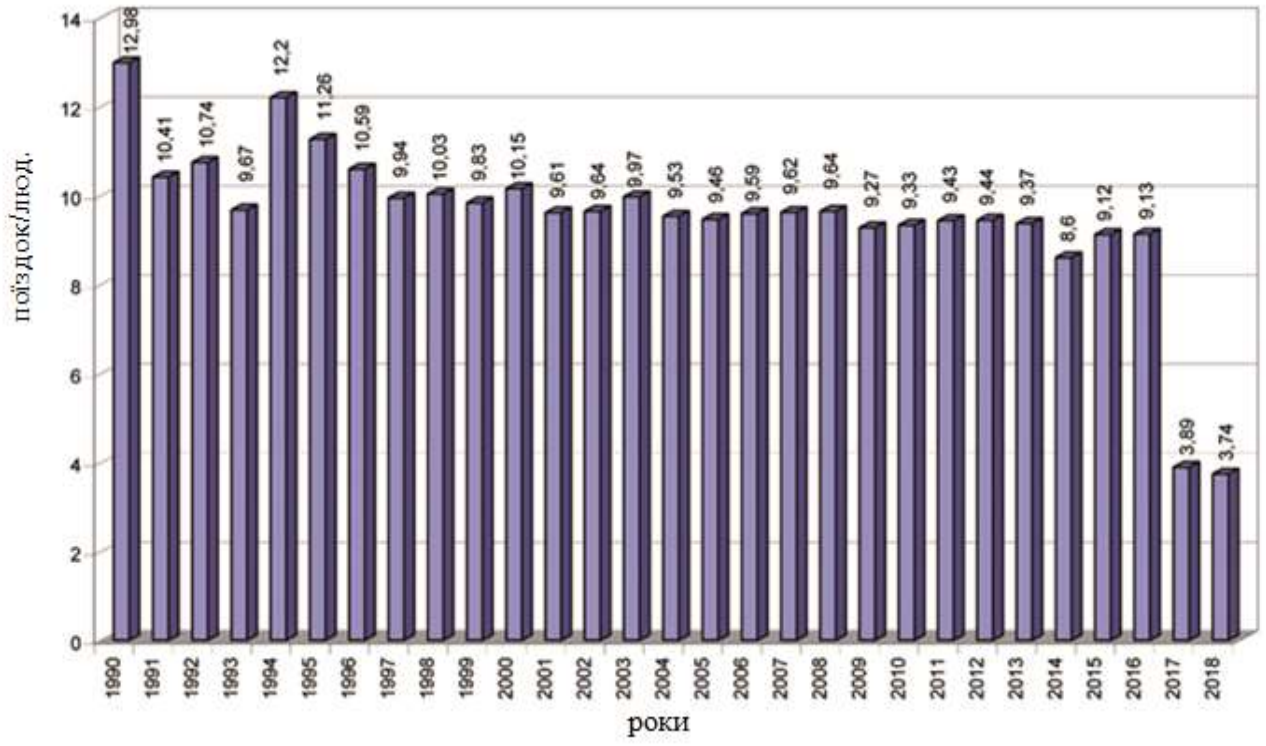

Рис. 1.34. Динаміка мобільності населення України залізничним транспортом протягом 1990-2018 рр.[139]

З рис. 1.33 можна зробити висновок, що на одного громадянина припадає від 8,6 до майже 13 поїздок на рік. Найнижчі показники залізничної мобільності зареєстровані в 2014–2016 рр. – 8,6-9,13 поїздок на одного громадянина України. Найвищі – 12,98 і 12,2 поїздок на одного громадянина України на рік зафіксовані в 1990 і 1994 рр.

Щодо далекого пасажирського залізничного сполучення, то тут показники мобільності населення вкрай низькі − за рік на громадянина України припадає трохи більше однієї поїздки поїздом далекого сполучення на рік: у 1995 – 2018 роках зафіксовані показники від 0,91 (2000 і 2001 рр.) до 1,32 (1995 і 2018 рр.).

Щодо приміського сполучення, то в середньому громадянин України у 1995-2018 роках користувався послугами поїздів приміського сполучення від 8 до 10 разів на рік. Причому кількість поїздок приміськими поїздами має тенденцію до зниження, починаючи з 2000 р.

Проаналізуємо генерацію пасажиропотоку як у розрахунку з 1 кілометру залізниць України, так і по регіонах нашої країни (рис. 1.35).

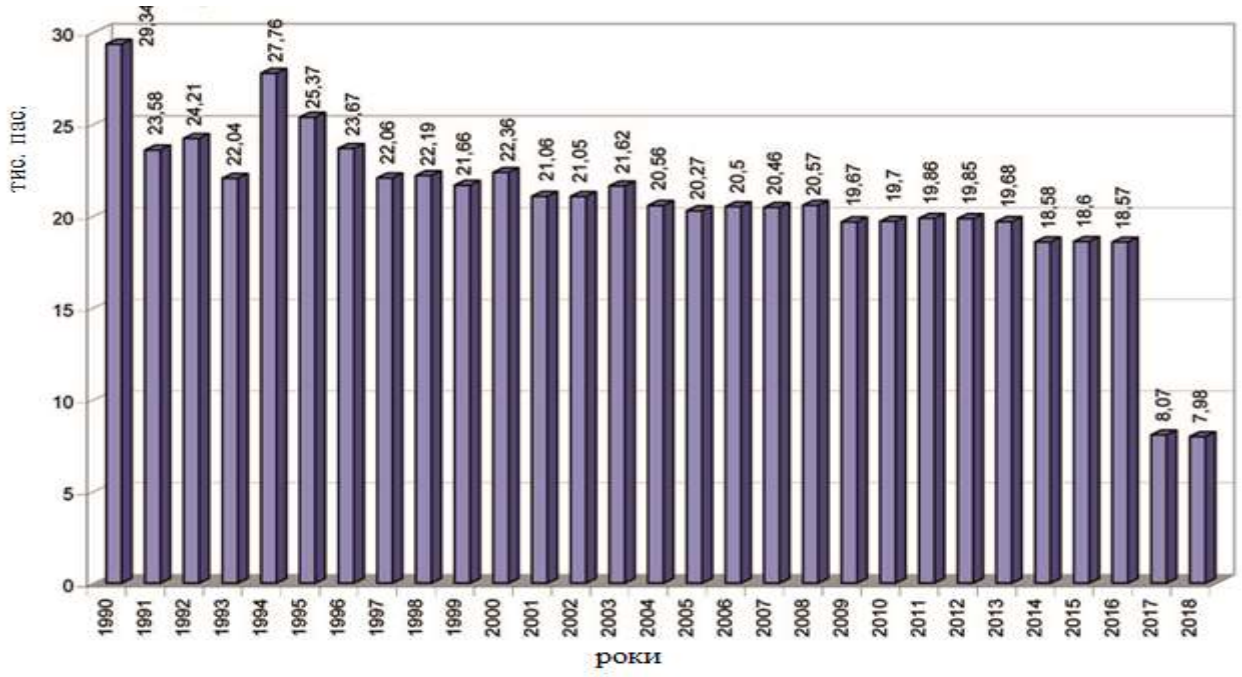

Рис. 1.35. Генерація пасажиропотоку з одного кілометру залізниць України протягом 1990-2018 рр. [139]

Найвищі показники генерації пасажиропотоку з одного кілометра інфраструктури були зафіксовані в 1990 і 1994 рр.: тоді на 1 кілометр шляхів припадало 29,34 і 27,76 тис. пасажирів поїздів на рік. У 1994-2016 рр. показник генерації пасажиропотоку з 1 км українських залізниць постійно падає: якщо в 1995 р. він становив 25,37 тис. пасажирів з одного кілометра залізниць, то в 2016 р. він склав 18,57 тис. пасажирів на 1 км залізниць. Падіння цього показника пов'язане, у першу чергу, зі скороченнями обсягів приміських пасажирських перевезень.

Зниження мобільності населення і генерації пасажиропотоку є проявами розвитку надорганізаційної кризи пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця» [140].

Отже нині вітчизняний пасажирський комплекс залізничного транспорту входить в новий цикл розвитку з багажем невирішених проблем системної кризи, що суттєво знижує його життєздатність і потребує розроблення системи антикризового управління залізничними пасажирськими перевезеннями на засадах синергетичної парадигми.

Висновки до розділу 1

1. Недостатня результативність традиційних підходів та концепцій управління економічними системами для вирішення складних сучасних проблем такої глибоко інтегрованої у суспільство структури як залізничні пасажирські перевезення обумовила звернення до методології економічної синергетики. Концептуальні положення останньої використано для аналізу факторів розвитку пасажирських перевезень залізничного транспорту, які систематизовано у групи екзогенного і ендогенного характеру. З'ясовано вплив кон'юнктури на стан пасажирського залізничного транспорту та встановлено закономірності і основні тенденції розвитку залізничних пасажирських

перевезень.

2. Проведено аналіз стану пасажирського комплексу залізничного транспорту України і визначено, що на сьогоднішній день його основними проблемами є втрата ринку та хронічна збитковість пасажирських перевезень, що обумовлено отриманням доходів, недостатніх для покриття поточних експлуатаційних витрат, нестачею інвестиційних ресурсів, недостатньо ефективною системою організації експлуатаційної діяльності й загальним низьким рівнем сервісу, застарілим рухомим складом.

3. Наростання проблем у пасажирському комплексі вітчизняного залізничного транспорту і їх різке загострення обумовило необхідність розгляду структурно-логічної схеми кризи і її основних складових. Зроблено висновок, що кризу необхідно розглядати як об'єктивний процес якісних та кількісних змін виробничо-господарської діяльності, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності суб’єктів господарювання адаптуватися до нових умов та розвиватися або, при успішному менеджменті, до позитивної оптимізації діяльності і освоєння резервів конкурентоспроможності. З метою підвищення обґрунтованості вибору антикризового інструментарію удосконалено класифікацію криз за ознаками «рівні прояву», «тип розповсюдження», «фактори забезпечення якості управління», «масштабність і характер проблем».

4. Беручи до уваги системний характер кризових явищ у пасажирському комплексі залізничного транспорту України і поступову втрату суспільної підтримки у їх подоланні, доповнено понятійно-категоріальний апарат теорії криз поняттям «індиферентне середовище функціонування організації». Під останнім запропоновано розуміти стан незацікавленості суспільства у вирішені проблем суспільно значимих організацій, який обумовлює перехід кризи в фазу негативної еквіфінальності, що призводить до суттєвого скорочення діяльності організації або її ліквідації. Установлено етапи формування індиферентного середовища суспільно значущих організацій – початковий, перехідний, фінальний. Розкрито їх зміст і визначено

характеристики, що примані для вітчизняного пасажирського комплексу залізничної галузі.

Для реалізація комплексного підходу до діагностики криз у сфері залізничних пасажирських перевезень в якості об’єктів дослідження обрано фінансову стійкість і ймовірність банкрутства, цикли розвитку і їх стадії, протиріччя розвитку і цінність бізнесу. Визначено специфіку фінансово-інвестиційної кризи пасажирського господарства залізничної галузі. Ідентифіковано цикли розвитку вітчизняного пасажирського комплексу залізничної галузі за період 1920-2020 рр. і розкрито їх зміст, що дозволило констатувати інноваційно-технологічний характеру поширення кризи. З’ясовано основні протиріччя розвитку пасажирського комплексу, що стало базисом для розроблення підходу до діагностики кризи за компонентами економічного потенціалу.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [60; 61; 91; 92; 93; 124; 131; 135; 136; 140] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

2.1. Наукові підходи до подолання проявів кризи у пасажирському комплексі залізничного транспорту

Кризові процеси, що охоплюють всі сфери економічної діяльності, мають дуальний характер: з одного боку, криза завжди супроводжується зниженням потенціалу суб'єктів господарювання для підтримки власного розвитку, а з іншого – в її умовах створюються можливості для переходу підприємства на якісно новий рівень функціонування.

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.

Вагомий внесок у вирішення проблеми попередження, профілактики та подолання кризових явищ в економіці здійснили праці таких закордонних вчених, як О. Асаул, Є. Верга, О. Воробйов, Ф. Енгельс, Р. Качалов, Г. Клейнер, П. Князь, Ю. Коротаєва, В. Ларіцкій, К. Маркс, О. Мартиненко, У. Мітчелл, І. Погосов, В. Тамбовцев, О. Ткачук, М. Туган-Барановський, Ю. Яковець та інші [111, 116, 121, 141–148]. Серед українських вчених-науковців проблемою пошуку ефективних шляхів виходу з кризи як економіки в цілому, так і окремих галузей та підприємств обіймалися у своїх дослідження В. Геєць [149], А. Гриценко [150], В. Дикань, М. Корінь [151], Я. Жаліло, К. Кононенко, В. Яблонський [152], М. Кизим, В. Хаустова [153], Л. Лігоненко [98], І. Лукінов [154], І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко [155], Л. Ситник [156], А. Чухно [157], А. Шаров [158], М. Шимаї [159] та інші, у тому числі питання виходу з кризового стану залізничного транспорту в цілому і пасажирського комплексу

зокрема розкриваються у наукових працях Ю. Бараша [160], В. Вертеля, О. Калюжного [161], О. Дейнеки [162], В. Диканя, Ю. Єлагіна [163], Г. Ейтутіса, А. Божок [164], Н. Каличевої [165], О. Матусевич [166], В. Овчиннікової [167], О. Полякової [168], І. Токмакової [169], В. Яновської [170] тощо. Попри численні спроби науковців та спеціалістів галузі віднайти унікальний «рецепт» подолання кризових явищ в економічних системах, в тому числі і на залізничному транспорті, й досі не вироблено єдиного погляду на шляхи виходу галузі з системної довготривалої кризи.

Оскільки кризові явища мають різну природу та рівні прояву сьогодні в науковій літературі сформувалося безліч підходів до подолання проявів кризи, які різняться набором інструментів залежно від масштабів охоплення економічної системи кризою. Відповідно до масштабів поширення кризових явищ в економіці сформувалися підходи до подолання глобальної, національної, галузевої криз та кризи рівня підприємства. Зокрема, для пом'якшення наслідків глобальної економічної кризи, на думку О. Бурдяк, має бути сформована трирівнева система регулювання економіки, що включатиме глобальні, регіональні та інститути регулювання. Окрім цього автор виділяє комплекс антикризових заходів, які мають бути реалізовані країнами для зниження негативних наслідків глобальної економічної кризи і полягають у зниженні протекціонізму та відмові від політики націоналізації, поверненні до структурних та інституціональних реформ, а також перегляді національної та глобальної систем фінансового нагляду [171].

Досліджуючи прояви та наслідки глобальних економічних криз, О. Барановський, В. Геєць, Б. Кваснюк, С. Кораблін, Я. Белінська, Я. Жаліло, Д. Покришка, досить детально розкривають шляхи та інструменти нівелювання впливу глобальних економічних криз на економіку України, акцентуючи увагу в першу чергу на необхідності покращення інституційного середовища держави за рахунок формування ефективного інституційного забезпечення інвестиційної, грошово-кредитної, податкової та бюджетної політики, а також розвитку інфраструктури підтримки галузей реального сектору економіки

країни [172–173].

Для подолання кризових явищ у промисловому комплексі України В. Дикань спільно з М. Корінь визначили комплекс інструментів державного стимулювання прогресивних змін в промисловості та морально-етичного виховання учасників промислових взаємовідносин, відводячи провідну роль в покращенні ефективності функціонування вітчизняних промислових підприємств соціальному регулювання та моральному вихованню українських громадян [174].

Як окремий напрямом в менеджменті антикризове управління хоча й досить тривалий час досліджується економічною спільнотою, наразі не лише не втратив, а отримав новий виток для розвитку. Попри те, що вперше про антикризове управління заговорили ще на початку XX століття в часи «Великої депресії» 1929-1933 рр., повноцінно як механізм подолання кризових ситуацій в економіці антикризове управління почало розвиватися лише з початку 1980–х р. [175–176]. Однак в той час антикризове управління розглядалося лише з позиції управління, спрямованого на подолання кризи і не передбачало прогнозування ймовірності та попередження виникнення кризових явищ в економічній, соціальній, політичній та культурні сферах діяльності суспільства. З розвитком економічних відносин трансформувалися і механізми подолання кризових ситуацій в економіці та погляди вчених на розуміння змісту антикризового управління. Аналіз наукових здобутків вчених у формуванні теоретико-методологічного базису управління підприємством в умовах кризи дозволив встановити, що через різносторонність поглядів на природу і фази життєвого циклу підприємств в умовах кризи, а також відмінність об’єктів та мети дослідження серед науковців не сформувалося єдиного бачення змісту категорії «антикризове управління». Єдиною спільністю серед існуючих трактувань даного поняття є те, що більшість вчених розглядають антикризове управління з точки зору діяльності, спрямованої на подолання кризи.

Здебільшого антикризове управління трактується науковцями в рамках двох ключових підходів:

- вузького – антикризове управління визначається як діяльність, спрямована на подолання проявів вже існуючої на підприємстві кризи (представники: А. Балашов, С. Ільїн, Дж. Кейнс, Л. Ситник, Р. Біловол та інші);
- широкого – за якого антикризове управління розглядається з точки зору управлінської діяльності, що має системний характер і спрямована на попередження, нівелювання впливу кризових явищ на діяльність підприємства (представники: А. Грязнова, І. Бланк, С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова, Е. Уткін і т.д.).

Аналіз поглядів науковців на визначення змісту поняття «антикризове управління» (табл. 2.1) дозволив встановити існування інституційного, діяльнісного, процесного та комплексного підходів до трактування даної категорії. Так, представники інституційного підходу (Дж. Кейнс, А. Штангрет) розглядають антикризове управління в контексті реалізації державою заходів щодо покращення економічної ситуації в країні. Е. Уткін, В. Василенко, В. Крижановський, Е. Мінаєв, В. Панагушин та інші – представники діяльнісного підходу – дотримуються точки зору під час визначення змісту антикризового управління як управлінської діяльності, що реалізується на підприємстві і зорієнтована попередження і подолання проявів кризи.

Таблиця 2.1

Аналіз поглядів науковців на визначення змісту поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення антикризового управління	Ключова відмінність в трактуванні	Підхід
1	2	3	4
Дж. Кейнс [177]	комплекс державних заходів, спрямованих на покращення та стабілізацію соціально-економічного розвитку країни	державне управління антикризовими заходами	інституційний
А. Штангрет [178]	система заходів, що реалізується на всіх рівня управління економікою країни з метою прогнозування, виявлення та подолання кризового стану		

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Е. Уткін [113]	підсистема управління підприємства, що оперує інструментами та засобами, здатними запобігти виникненню несприятливої ситуації у внутрішньому середовищі його функціонування та підвищити ефективність діяльності	управління на рівні підприємства, що передбачає як попередження, так і подолання проявів кризи	діяльнісний
В. Василенко [96]	управлінська діяльність, що передбачає прогнозування та аналіз ймовірності настання негативного для підприємства стану, а у випадку його настання – реалізацію заходів щодо швидкого подолання кризи з мінімальними втратами і наслідками		
В. Крижановський, Е. Мінаєв, В. Панагушин [179]	управління, що охоплює не лише заходи щодо подолання наслідків вже існуючої на підприємстві кризи, а й діяльність, зорієнтовану на її попередження у раз відхилення індикаторів розвитку підприємства від стратегії забезпечення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення		
І. Шварц [180]	діяльність в рамках підприємства, що орієнтована на планування, підтримання та покращення ключових параметрів його функціонування, а також проведення постійного моніторингу досягнутого рівня розвитку	діяльність в сфері управління розвитком та підтримки стабільного функціонування підприємства	
С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова [181]	комплексна система управління підприємством, яка діє на постійній основі з метою запобігання та усунення проявів кризи шляхом реалізації комплексу стратегічних дій, орієнтованих на подолання наявних бар'єрів та покращення його конкурентних позицій на ринку	комплексна система управління покликана запобігати та усувати кризові явища на підприємстві, а також підвищувати його конкуренто-спроможність	комплексний
А. Грязнова, М. Федотова, А. Маринюк [182]	комплексна система управління, створення задля запобігання або подолання кризового стану на підприємстві за рахунок використання спеціалізованого управлінського інструментарію та реалізації стратегічної програми, що дозволять користуючись власними ресурсними можливостями забезпечити сталий розвитку та покращення позицій компанії на ринку		

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Л. Ситник [156]	система управління з підтримки інтенсивного розвитку підприємства шляхом оптимального використання та максимального залучення ресурсів для підтримання власного сталого розвитку		
Л. Лігоненко [98]	безперервна система оперативного виявлення ознак кризового стану та розроблення заходів щодо їх подолання з метою відновлення життєздатності підприємства та недопущення ситуації його банкрутства		
В. Пилипчук [183]	процес управління, що здійснюється з метою запобігання, профілактики, усунення та виведення з кризової ситуації, а також ліквідацію об'єкта у разі настання банкрутства під впливом кризового стану	процес управління підприємством як у момент кризи, так і до та після її настання	процесний
Ю. Гайворонська [184]	комплексний процес моніторингу середовища функціонування підприємства з метою виявлення негативних факторів впливу та підтримки його діяльності на безпечному рівні, а також реалізації заходів щодо запобігання та максимально швидкого подолання кризового стану у разі його настання		
І. Бланк [185]	процес виявлення проявів кризи на підприємстві та реалізації генерального плану дій щодо недопущення його стагнації		

У рамках процесного підходу (І. Бланк, В. Пилипчук, Ю. Гайворонська) антикризове управління визначається як процес управління, що реалізується до початку настання кризи з метою ідентифікації її проявів, в момент її дії та після нейтралізації впливу негативних факторів. Комплексний підхід, якого дотримуються в своїх дослідженнях більшість вчених (А. Грязнова, Л. Лігоненко, А. Маринюк, С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Ситник, Л. Тимашова, М. Федотова, І. Шварц і т.д.), розкриває антикризове управління з позиції постійно діючої системи управлінських заходів в сфері аналізу, моніторингу, прогнозування та подолання проявів кризи на підприємстві.

Однак існують в науковій літературі і визначення антикризового управління, що мають сегментарний / секторальний характер та відображають його зміст відносно окремої галузі економіки чи напряму діяльності підприємства. Зокрема, досить значна частина дослідників, які розглядають питання антикризового управління, надають визначення даному поняттю з точки зору управління підприємством під час настання загрози його банкрутства. Такий погляд на антикризове управління підтримують І. Ахновська, В. Кошкін, О. Терещенко, З. Шершньова, трактуючи його як систему методів і прийомів управління, що застосовуються з метою діагностики, попередження, подолання та відновлення фінансової платоспроможності підприємства, недопущення його до стану банкрутства [101, 117, 186–187].

Досить цікаву позицію щодо розподілу існуючих підходів до визначення антикризового управління пропонують у своєму дослідженні І. Коляденко та О. Кавтиш, виділяючи такі чотири ключових підходи до трактування змісту поняття «антикризове управління», як [188]:

- управління в умовах загальної кризи – представниками цього підходу, думку І. Коляденко та О. Кавтиш, є Л. Абалкін, З. Шершньова, Н. Багацький;
- управління в умовах кризи підприємства – П. Дойль, В. Інякин, В. Ляшенко, Т. Соколова, Л. Ситник, З. Кириченко, В. Дорофєєв, Д. Левін, К. Хамфріс, Б. Паттерсон;
- управління на межі банкрутства – І. Ансофф, С. Бєляєв, В. Кошкін, І. Макаренок, І. Кислухіна, В. Пилипчук;
- передкризове управління – А. Грязнова, Л. Лігоненко, Г. Іванов, Е. Короткова, А. Бланк, О. Терещенко, Е. Уткін, В. Василенко, К. Ру-Дюфор, А. Погребняк.

Безумовно розглянуті вище підходи до систематизації поглядів вчених на зміст поняття антикризового управління мають право на існування, однак їх ключовим недоліком є те, що подані групування не відображають все змістовне наповнення даного управлінського процесу.

Турбулентність середовища функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України, яка викликана як затягуванням реформаційних процесів в галузі, так і швидкими трансформаціями глобального транспортного ринку під впливом цифровізації, вимагає від пасажирського комплексу постійно бути готовим до настання кризи, фактично функціонуючи в умовах повної мобілізації ресурсів і здатностей. Адже лише постійно контролюючи стан та тенденції економічного розвитку комплексу, вчасно реагуючи на мінімальні прояви кризових процесів, можливо мінімізувати втрати, адаптуватися до змін і забезпечити стійкі конкурентні позиції на ринку пасажирських перевезень [189].

Ґрунтуючись на проведеному аналізі підходів до трактування змісту антикризового управління та враховуючи те, що пасажирський комплекс залізничного транспорту наразі гостро потребує реалізації ефективного антикризового інструментарію, на думку автора дисертації, доцільно навести власне бачення даного поняття. Так, під антикризовим управлінням пасажирським комплексом залізничного транспорту слід розуміти комплекс системних цілеспрямованих дій, узгоджених з корпоративними цілями розвитку залізничного транспорту і спрямованих на попередження, виявлення, мінімізацію наслідків, нейтралізацію та відновлення позитивної динаміки економічного зростання пасажирського комплексу в результаті впливу кризових явищ за рахунок максимальної мобілізації ресурсів, резервів і здатностей та впровадження інноваційних інструментів подолання прояву кризових домінант з метою підвищення його суспільної цінності та конкурентоспроможності на ринку пасажирських перевезень.

Відповідно до наведено визначення, сутність антикризового управління розкривається через особливості процесів діагностування, попередження, нейтралізації та оздоровлення підприємства в результатів дії негативних факторів і залежить від наявних у останнього ресурсних можливостей щодо забезпечення їх подолання. Враховуючи функції управління, слід виділити такі сутнісно-змістовні характеристики антикризового управління [190]:

по-перше, антикризове управління асоціюється з кризою або ускладненням фінансово-економічного становища підприємства;

по-друге, антикризове управління відображає дії керівництва та його здатність вчасно відреагувати на зміни в середовищі функціонування підприємства;

по-третє, антикризове управління здатне активізувати ресурси підприємства і створити імпульс для його стрімкого розвитку, тобто швидко трансформувати відповідно вимог оточення;

по-четверте, якщо антикризове управління реалізується у поєднанні з елементами підтримки відкритості підприємства перед стейкхолдерами, це впливає на позитивне відношення (імідж) і його соціальну відповідальність.

У той же час існування різноманітних підходів до розуміння сутності антикризового управління зумовило появу досить неоднозначних поглядів на його види та форми реалізації. Зокрема, Н. Туленковою, виходячи з тощо, що антикризове управління передбачає діагностику стану підприємства з метою виявлення ймовірності настання кризи, а також реалізацію заходів щодо стабілізації фінансово-економічної ситуації та виходу з кризи, запропоновано диференціювати види антикризового управління регіоном, виділяючи [191]:

- докризове управління – таке управління, яке, на думку вченого, орієнтоване на прогнозування ймовірності та раннє діагностування проявів кризи з метою прийняття управлінських дій щодо їх нівелювання або і взагалі уникнення. Даний вид антикризового управління, виділений Н. Туленковою, іншими науковцями визначається як превентивне управління – попередження настання кризи, однак, на відмінну від інших дослідників, даний науковець розглядає його в контексті регіональної системи;
- управління в умовах кризи – управління, орієнтоване на підтримку стійкого стану та збереження керованості регіональної системи;
- управління процесами виходу з кризи – управління, що здійснюється задля зниження рівня втрат від кризи та відновлення потенціалу зростання регіону.

Окрім цього в літературних джерел зустрічається підхід до виділення видів антикризового управління відповідно до етапів розвитку кризи, згідно з яких прийнято розрізняти [192]:

- раннє антикризове управління – застосовується для подолання загрози настання кризи та недопущення падіння попиту чи конкурентних позицій підприємства на ринку; реалізується шляхом впровадження антикризових інновацій;
- випереджаюче антикризове управління – здійснюється у випадку виникнення найменших сигналів, що свідчать про можливість настання кризи, з метою недопущення настання глибокої кризи;
- антикризове управління в період неспроможності передбачає реалізацію заходів щодо фінансового оздоровлення, відновлення платоспроможності та і в цілому формування потенціалу для відродження підприємства від наслідків кризи; досить часто реалізується через механізми зовнішнього управління;
- антикризове управління в період банкрутства – можливе у випадку настання ситуації втрати платоспроможності підприємством; як правило, заходи реалізуються зовнішніми учасниками, внутрішнє управління відсутнє, а перші спрямовані на задоволення вимог кредиторів і збереження підприємства з можливістю відновлення його діяльності у майбутньому.

Попри значну поширеність, виділені види (форми) антикризового управління в більшій мірі відображають ті антикризові управлінські дії, які реалізуються відповідно до етапів розвитку кризових явищ на підприємстві.

Найбільш поширеною систематизацією типів антикризового управління, яка отримала позитивну оцінку серед наукової спільноти, є типізація його видів, що запропонована в дослідженні О. Пушкар [193] та розширена Р. Базаровою, Р. Сінетовою, Е. Басировою, Т. Тішкіною.

Так, О. Пушкар запропоновано виділяти реактивне (екстрене) та превентивне (попереджувальне) управління: якщо перше – реалізується уже в період настання кризи і передбачає заходи щодо ліквідації її наслідків, то

друге – застосовується для уникнення або зниження негативного впливу на діяльність підприємства шляхом оцінювання ймовірності та розроблення превентивної антикризової стратегії.

Ґрунтуючись на запропонованих О. Пушкарем видах антикризового управління, пізніше Р. Базаровою, Р. Сінетовою, Е. Басировою, Т. Тішкіною було їх розширено шляхом виділення окрім цих двох видів, ще й антиципативного та реабілітаційного. Антиципативне управління, на думку цього колективу авторів, є досить новим видом управління, що проводить задовго до того, коли можуть бути виявлені перші прояви кризи, однак становище підприємства характеризується як стабільне. Таке управління здійснюється з метою завчасної підготовки ефективних сценаріїв реагування на прояви кризи з метою вибору найбільш дієвих антикризових заходів. Реабілітаційне управління реалізується уже після настання кризового явища на підприємстві і здійснюється з метою оздоровлення його стану після подолання проявів кризи [194].

Окрім цього, вченими-науковцями виділяються і такі класифікаційні ознаки та види антикризового управління:

1) відповідно до стану об’єкту управління: попереджувальне, кризове та післякризове [195];

2) відповідно до ознак кризи: активне, пасивне, проактивне [196];

3) залежно від стадії кризи: реактивне (екстрене), превентивне (попереджувальне) та арбітражне [197];

4) відповідно до проявів та рівня розвитку кризи: кризове, попереджувальне, ризикове [198];

5) залежно від рівня впливу учасників, задіяних в процесі антикризового управління: зовнішнє, внутрішнє, комбіноване [199];

6) залежно від ступеня охоплення підприємства антикризовими заходами: симптоматичне (ліквідація симптомів кризових явищ), патогенетичне (покращення перебігу кризи на підприємстві), етіотропне (ліквідація причин виникнення кризи) [200];

7) залежно від рівня економічної системи: мегарівня, макрорівня, мезорівня (регіони, галузі); мікрорівня [201];

8) залежно від ступеня участі судових органів у процесі антикризового управління: досудове, судове (арбітражне управління), позасудове антикризове управління (мирова угода) [201];

9) залежно від стадії арбітражного процесу: спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління, конкурсне виробництво, мирова угода [201].

Ґрунтуючись на проведено аналізі підходів науковців щодо класифікації видів антикризового управління, на думку автора дисертації, слід доповнити її відповідно до специфіки діяльності та особливостей протікання кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту, виділяючи такі ознаки:

- за змістом (сфера реалізації): 1) антикризове фінансове управління; 2) антикризове кадрове управління; 3) антикризове організаційне управління; 4) антикризове маркетингове управління; 5) антикризове інвестиційне управління; 6) антикризове інноваційне управління; 7) антикризове екологічне управління; 8) антикризове техніко-технологічне управління; 9) антикризове інформаційно-комунікаційне управління; 10) антикризове сервісно-логістичне управління;

- за спрямованістю інструментарію антикризового управління: 1) прогресуюче; 2) адаптивне; 3) стабілізаційне; 4) регресуюче;

- за рівнем новизни антикризового інструментарію: 1) ординарне (звичайне); 2) радикальне;

- залежно від типу змін, викликаних антикризовими заходами: 1) модернізаційне/трансформаційне; 2) конверсійне;

- залежно від ієрархічного рівня реалізації антикризового інструментарію: 1) АТ «Укрзалізниця»; 2) філія «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця»; 3) виробничі підрозділи.

Узагальнена систематизація підходів до класифікації видів антикризового управління подана на рис. 2.1.

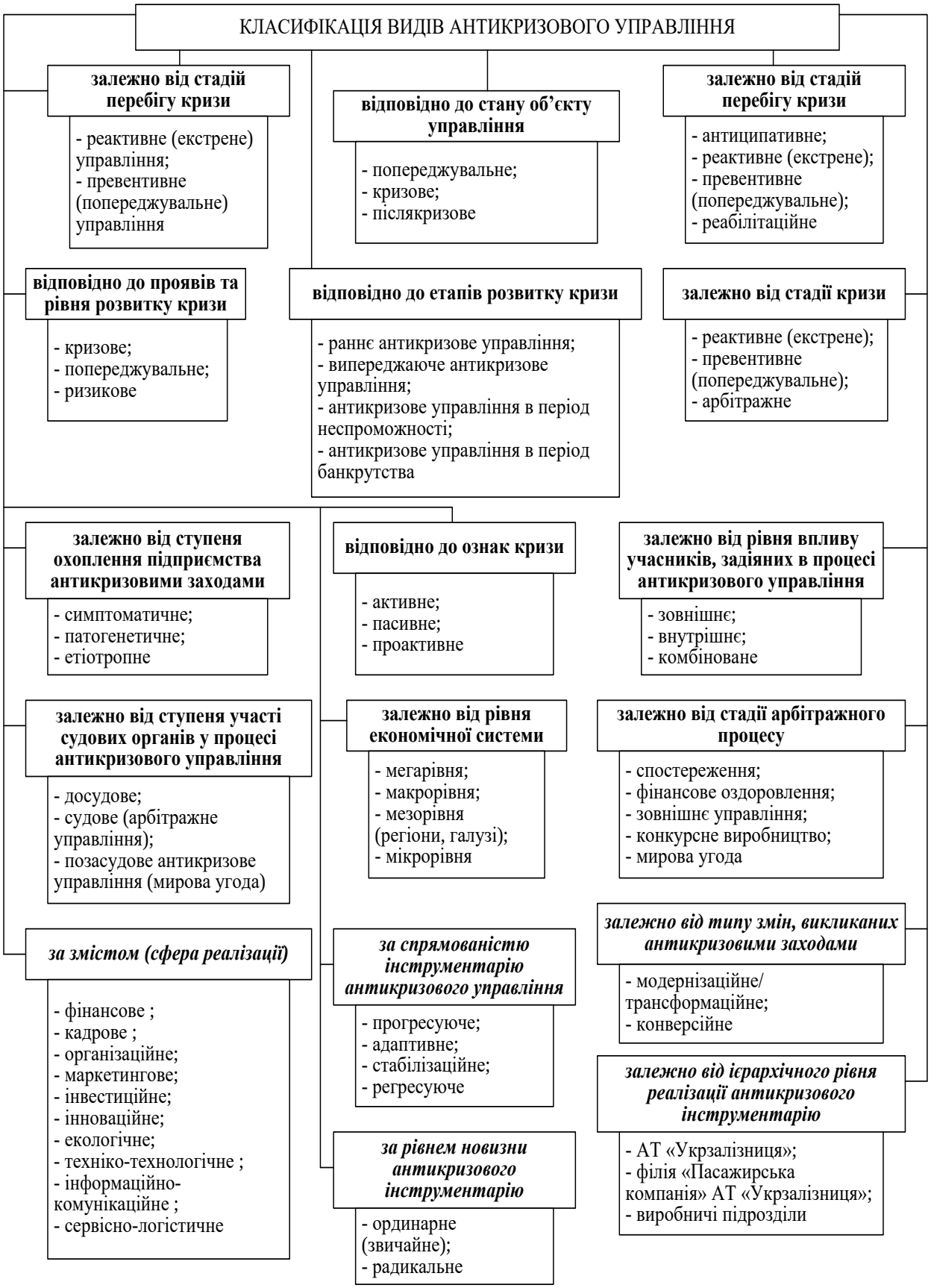

Рис. 2.1. Узагальнена систематизація підходів до класифікації видів антикризового управління (*систематизовано та доповнено автором на основі джерел* [191-201])

Формування теоретичного базису антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України потребує також встановлення функцій, принципів, методів і прийомів його реалізації. У питанні визначення функціональних можливостей антикризового управління також не існує єдиної точки зору серед науковці, при цьому більшість із них під час визначення функцій антикризового менеджменту зазвичай виділяють загальні функції управління. Такої точки зору, зокрема, дотримуються С. Гасанов, А. Штангрет, Я. Котляревський, виділяючи серед ключових функцій антикризового управління ті, що властиві безпосередньо процесу управління, а саме функцію планування, організація, мотивація та контроль [202].

Беззаперечно, такий погляд є досить узагальненим і не дозволяє встановити відмінність антикризового управління від звичайного управління. Саме ґрунтуючись на цьому, всі функції антикризового управління систематизує в три ключових групи: основні, зв'язуючі та специфічну, включаючи до першої групи – основні функції управління, до другої – координуюча, комунікативна, рішення та зворотній зв'язок, а до третьої – такі із них, як аналізуюча, інноваційна, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цілевизначення та облік [203].

О. Афанасьєв також наводить розширену систематизацію функцій антикризового управління, виділяючи серед них такі, як: підзнавальна, методологічна, виховна, практична, недопущення кризових ситуацій, діагностика кризових явищ, моніторинг факторів, створення стратегічних резервів, розробка антикризового плану, реагування на окремі кризові явища, стабілізація, використання за необхідності відповідних форм санації, проведення процедури банкрутства [204]. Однак, таке представлення функцій антикризового управління є не цілком систематизованим, оскільки науковцем переплутано деякі функції з прийомами антикризового управління, що є не цілком правильно.

Своє бачення функцій антикризового управління розкриває і О. Діденко, виділяючи такі із них, як прогнозування, планування, організація, мотивація,

оцінка, аналіз, контроль та регулювання [205].

Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, перш за все, полягає у здатності керівників всіх рівнів управління пасажирськими перевезеннями прогнозувати і передбачати потенційні зміни / кризові явища, виявляти їх і моделювати можливі сценарії розвитку ситуацій, розробляти альтернативні стратегії зниження ймовірності настання негативних наслідків та подолання кризи в пасажирському комплексі, а також створювати і залучати прогресивні інновації з метою трансформації інструментарію нівелювання та виходу з кризового стану [206]. Не менш важливе значення в процесі антикризового управління має профілактика настання кризи, а також здатність керівництва мислити на перспективу, враховуючи довгострокові цілі стратегії розвитку та концентруючи всі зусилля на консолідації внутрішніх ресурсів і резервів пасажирського комплексу з метою недопущення або зниження наслідків від настання кризи.

Зміст антикризового управління та його особливості досить чітко прослідковують через властиві даному процесу функції. В літературі прийнято виділяти ті функції, що в цілому властиві процесу управління, а саме функції планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Останні, на думку вчених, формують блок традиційних функціональних характеристик антикризового управління [207-208].

С. Паранчук та І. Топій пропонують їх доповнити ще двома групами функцій: доповнювальними або частковими, до яких науковцями віднесено інформаційно-аналітичну, прогностичну, цільову, облікову функції антикризового управління, та інтеграційними, що включають такі із них, як комунікаційна, керуюча, координуюча, мобілізуюча [209].

На думку автора дисертації, антикризове управління є специфічним комплексом дій, що спрямовані як на активізацію внутрішнього потенціалу підприємства, так і розширення його взаємодії з суб'єктами ринку. Відповідно до цього, до ключових функцій антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту слід віднести такі, як ціннісна,

інтеграційна, інноваційно-стимулююча, мобілізаційна, комунікаційна та трансформаційна.

Ціннісна функція антикризового управління дозволяє сформувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства та ідентифікувати його місце на ринку. Окрім цього в рамках антикризового управління підприємство формуючи стратегію подолання кризового стану або його попередження визначає інструменти за допомогою яких воно не лише буде адаптувати до вимог середовища, а фактично намічає шлях для розвитку.

З цього витікає наступна функція антикризового управління – трансформаційна, що відображає здатність підприємства під впливом кризи змінюватися, покращуючи рівень ресурсного забезпечення, модернізуючи технології і в цілому розширюючи можливості потенціалу для розвитку.

Інноваційно-стимулююча функція проявляється в тому, що, намагаючись подолати кризу, підприємство змушене застосовувати не властиві йому до цього інструменти розвитку, а таким чином прагне впровадити більш прогресивні технології, що здатні підвищити рівень його економічного потенціалу для протистояння існуючим загрозам.

Така функція, як інтеграція полягає в тому, що в процесі антикризового управління мають місце відбувається узгодження, регулювання та координація всіх антикризових дій, а також пошук оптимальних варіантів виходу підприємства з кризи.

Мобілізаційна функція ґрунтується на тому, що розробляючи антикризову стратегію чи план антикризових дій, підприємство оцінює рівень власного ресурсного забезпечення, здійснює пошук можливих резервів оптимізації діяльності таким чином, активізуючи всі свої ресурси, резерви і можливості для подолання кризи [210].

Ключовим моментом в процесі антикризового управління підприємством є момент забезпечення ефективних інформаційних зв’язків не лише між його підрозділами, а з зовнішніми стейкхолдерами. При цьому саме процес спілкування та інформаційного обміну між ключовими суб’єктами управління

процесами виходу з кризи є основою для вибору дієвого антикризового сценарію.

Теоретичні основи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України подано на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Теоретичні основи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України *(розробка автора)*

Оскільки антикризове управління пасажирським комплексом має сприяти подоланню проявів кризових домінант і відновленню позитивної динаміки його економічного зростання з подальшою адаптацією діяльності до вимог

цифровізації ефективна реалізація антикризового інструментарію мати будувати на таких принципах:

- системна діагностика та планування ключовим параметрів економічного розвитку пасажирського комплексу;
- термінове реагування на мінімальні відхилення в показниках діяльності пасажирського комплексу та прояви кризи в середовищі його функціонування;
- превентивність, ситуативність та альтернативність дій;
- адекватність обраного сценарію реагування на наявні та потенційні прояви кризових ситуацій;
- максимальна мобілізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів, резервів для підтримки стійкого економічного зростання;
- цільова узгодженість антикризових дій зі стратегією розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту;
- інноваційність антикризових інструментів;
- комплексний контроль та корегування сценаріїв нівелювання кризових явищ та ін.

Важливим питанням в процесі формування теоретичного базису антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту є питання визначення об’єкта і суб’єкта такого управління. Об’єктом антикризового управління виступають кризові явища в пасажирському комплексі залізничного транспорту, які мають як потенційний характер, так фактично протікає. Суб’єктом антикризового управління є антикризовий відділ, сформований для реалізації заходів щодо попередження та подолання провів кризового стану в пасажирському комплексі. Варто зазначити, що попри численні кризи, які переживала залізнична галузі протягом всіх часі свого існування, й досі в АТ «Укрзалізниця» не сформовано дієвої антикризової програми дій. Відсутність конкретно сформованого системи дій щодо запобігання кризи в галузі в цілому і пасажирському комплексі зокрема наразі призвела майже до стану дефолту. Як доводить проведений у попередньому

розділі аналіз функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України, наразі в сфері пасажирських перевезень існує значна кількість проблем, що свідчать про системність кризи, основними серед яких є наступні.

1. Затягування реформ, фрагментарність бізнес-моделі управління сферою пасажирських перевезень та низька якість кадрового менеджменту знижує результативність управління пасажирських комплексом і зумовлює його занурення в кризу організаційно-управлінського характеру.

2. Падіння пасажирообігу, зумовлене зниження попиту як в результатів пандемії, що спровокувала необхідність закриття пасажирського сполучення, так і в наслідок низького рівня якості обслуговування, призвело до різкого скорочення доходності сфери пасажирських перевезень. Як наслідок має циклічний зв’язок: скорочення обсягів перевезення пасажирів призвело до зниження доходів і спровокувало наростання кризи ефективності.

3. Низька якість обслуговування пасажирів через застарілість пасажирського рухомого складу, вокзальної, станційної інфраструктури, а також невідповідність спектру послуг вартості квитків обумовили різке падіння попиту на пасажирські перевезень і призвели до виникнення кризи якості обслуговування.

4. Критичний рівень зношеності техніко-технологічної бази та інфраструктури через складне фінансово-економічне становище залізничного транспорту, що негативно впливає на інвестиційно-кредитні рейтинги залізничного транспорту і не дозволяє за рахунок власних коштів фінансувати проєкти їх оновлення, свідчить про настання інноваційно-технологічної кризи в пасажирському комплексі галузі.

5. Інвестиційна криза є результатом: по-перше, наявності численних проявів корупції та надмірною централізацією управління інвестиційними процесами, що негативно впливає на рейтинг галузі в цілому та пасажирського комплексу зокрема серед інвесторів та кредиторів; по-друге, через низьку рентабельність пасажирських перевезень, наявність перехресного

субсидіювання та низький рівень відшкодування витрат на пільгові перевезення існує високий рівень загрози неплатоспроможності, що відповідно й не сприяє притоку інвестицій в сферу пасажирських перевезень.

6. Високий рівень диференціації рівня оплати вищого менеджменту та працівників робітничих професій зумовлює наростання рівня невдоволення серед працівників сфери обслуговування пасажирських перевезень умовами та оплатою праці і призводить як до зниження продуктивності праці, так і звільнення значної частини персоналу.

Системність кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту зумовлена також і рядом інших обмежень та дію негативних факторів, притаманних в цілому галузі, а саме (рис. 2.3):

Рис. 2.3. Проблеми функціонування та прояви кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту *(розробка автора)*

- відсутність чітко сформульованої стратегії розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту;
- висока капіталомісткість фондів пасажирського комплексу та тривалість періоду окупності потенційних інвестицій;
- не сформовано окремої бізнес-вертикалі з управління пасажирськими перевезеннями: створення лише двох філій «Українська залізнична швидкісна компанія» та «Пасажирська компанія» свідчить про затягування реформаційних процедур;
- не проведено розподіл сектору перевезень в далекому сполученні на комерційний та суспільно-значущий сегмент, а відповідно, і не сформовано чіткого механізму компенсації державою витрат на перевезень пільгових категорій громадян;
- затягування процесу впровадження Регламенту (ЄС) 1371/2007/ЄС, що передбачає запровадження європейської системи якості обслуговування пасажирів;
- опір з боку менеджменту різних рівнів, який є недостатньо кваліфікованим з питань управління пасажирським комплексом і не готовим до зміни системи функціонування комплексу;
- корупція, клановість та бюрократизм;
- значні розміри боргів в галузі перед зовнішніми інвесторами.

Все це в сукупності спровокувало, як і встановлено у попередньому розділі загострення надорганізаційної кризи, що викликала індиферентне ставлення суспільства до проблем його функціонування, обумовивши цим самим наростання загрози стабільному функціонування комплексу.

Отже для подолання системної кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту має бути реалізовано системний підхід до вибору прогресивних інструментів управління комплексом в умовах кризи. Окрім цього необхідно враховувати і наступне:

по-перше, трансформаційні процеси, викликані реформою системи управління залізничним транспортом, як створюють нові можливості для

розвитку сектору пасажирських перевезень, так несуть певні загрози, що можуть проявити через його нездатність підтримувати власну конкурентоспроможність. Відповідно до цього, будь які рішення в рамках реалізації реформ в пасажирському комплексі мають супроводжуватися прогнозування потенційної реакції на зміни, узгоджуватися з цілями корпоративної стратегії розвитку залізничного транспорту і носити системний характер;

по-друге, пасажирський комплекс функціонує в умовах високої турбулентності середовищі, адаптуватися до змін та викликів якого можливо лише впроваджуючи інновації та розвиваючи партнерські зв'язки, що дозволять реалізувати синергетичні ефекти в галузі;

по-третє, для подолання кризи в пасажирському комплексі необхідним є створення багатопродуктової бізнес-вертикалі з інтегрованою платформою управління комунікаціями з метою підвищення рівня співпраці з ключовими стейкхолдерами та зростання цінності послуг для пасажирів;

по-четверте, стратегічні рішення та інструменти подолання кризи в пасажирському комплексі мають бути гнучкими та оптимальними, здатними швидко адаптуватися до змін в середовищі та сприяти розвитку такої властивості, як самоорганізація пасажирського комплексу;

по-п'яте, подолання кризи і вихід на нову траєкторію розвитку пасажирського комплексу можливий тоді, коли буде забезпечено організаційний розвиток сфери пасажирських перевезень, оптимізовано діяльність та модернізовано інфраструктуру сектору пасажирських перевезень.

Варто констатувати, що саме в умовах наростання ризику втрати суттєвої частки ринку залізничних пасажирських перевезень вихід з кризи і сталий розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту тісно корелюють з його здатністю створювати суспільні цінності для стейкхолдерів і вимагають забезпечення організаційного розвитку сфери пасажирських перевезень, підвищення ефективності експлуатаційної діяльності та якості сервісу, покращення інвестиційного клімату та технологічної модернізації

інфраструктури за рахунок активізації інструментів інноваційної лабільності та самоорганізації [211]. Адже саме рахунок створення суспільної цінності пасажирського комплексу матиме змогу підтримати лояльність, як власних працівників, так і ряду зовнішніх стейкхолдерів. При цьому під створюваною пасажирським комплексом суспільною цінністю варто розуміти сукупність створюваних в межах комплексу системно-синегретичних ефектів, що виражатимуться в високому рівні якості обслуговування споживачів, розвинутих партнерських зв'язках, інноваційності та сервісній мобільності, досягнутих за рахунок розвуних здатностей комплексу до самоорганізації та інноваційної лабільності. Самоорганізація виражатиметься через здатність пасажирського комплексу на системній основі вчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі його функціонування і швидко адаптуватися до цих змін. Інноваційна лабільність проявляється через здатність пасажирського комплексу розвиватися на інноваційній основі, впроваджують інноваційні інструменти, технології та рішення.

Відповідно до цього, антикризове управління пасажирським комплексом в умовах турбулентності середовища його функціонування має ґрунтуватися на системно-синергетичному підході як основи забезпечення системності розвитку сфери пасажирських перевезень. Оскільки пасажирський комплекс залізничного транспорту є складною економічною системою, яка наразі перебуває в стані кризи, то її подолання і подальший сталий розвиток сфери пасажирських перевезень можливі тоді, коли будуть забезпеченні суттєві внутрішні зміни відповідно до викликів бізнес-середовища.

Системно-синергетичний підхід є похідним від теорії систем та синергетики, а його застосування в контексті реалізації антикризових інструментів в пасажирському комплексу потребує теоретичного осмислення їх змісту. В основі системного підходу лежить теорія систем згідно з якою системи є комплексом елементів, що взаємодіють між собою з метою досягнення певної мети. Системний підхід дозволяє підвищити організованість економічного суб'єкта, а відповідно підвищити якість управління ним та

ефективність функціонування. Управління підприємством в рамках системного підходу означає, що будь-який керований вплив на окремий елемент системи, впливає на стан інших її частин і підсумку зумовлює керованість всієї системи підприємством [212]. Основу системного підходу становлять такі закони розвитку суб'єкта, що передбачають: по-перше, узгодженість цілей і мети, їх взаємну підпорядкованість; пропорційність розвитку всіх компонентів системи (підрозділів підприємства) із зовнішнім оточення, тобто тенденції розвитку системи мають відповідати зовнішнім вимогам; по-третє, врахування етапів життєвого циклу системи; по-п'яте, необхідність її взаємодії з зовнішнім оточенням шляхом інтеграції з метою досягнення синергетичних ефектів; по-шосте, інформаційна забезпеченість та відкритість; по-сьоме, підтримка статичної (під час формування) та динамічної (під час функціонування) стійкості системи [213].

Синергетичний підхід ґрунтується на теорії синергетики положення якої пояснюють явища самоорганізації складних економічних системи і причини їх розвитку в умовах непередбаченості та турбулентності. В рамках синергетичного підходу будь-які зміни в середовищі функціонування економічної системи розглядають як процес її переходу на інший рівень функціонування, тобто розвиток, що виражається в зміні стабільності на нестабільність [20], а його джерела завжди можна пояснити через причинно-наслідкові зв'язки. Даний підхід пояснює здатність складних економічних систем до самоорганізації, емерджентності та відкритості, при цьому ключове значення у підтримці таких здатностей системи мають випадковість та біфуркація. Саме застосовуючи положення синергетичного підходу, сьогодні можна пояснити низьку ефективність впроваджуваних на залізничному транспорті реформ, які розроблені не з урахування специфіки діяльності та сформованої в країні системи цінностей, а запозичені і фактично «нав'язані» з закордонну. Адже згідно з законами синергетики зовнішні впливи на будь-яку економічну систему не сприятимуть підвищенню її ефективності та самоорганізації, оскільки не відповідають її внутрішньому потенціалу і не

враховують цикл її існування. Відповідно до цього, застосування синергетичного підходу в контексті забезпечення виходу пасажирського комплексу зі стану кризи означає трансформацію всіх підсистем пасажирського комплексу та формування на цій основі такого внутрішнього потенціалу, за якого б забезпечувалося стійке фінансово-економічне становище сфери пасажирських перевезень, підвищення конкурентоспроможності та лояльності з боку споживачів послуг і персоналу.

Системно-синергетичний підхід на сьогоднішній день виступає методологічною базою досліджень ряду науковців. Так, його положення О. Прокопенко та М. Петрушенко покладено в основу управління екологічними протиріччями, що мають місце у взаємовідносинах між суб'єктами на територіальному рівні [214]. Г. Карчевою системно-синергетичний підхід застосовується для підтримки сталого розвитку банківської системи в умовах наростання точок біфуркацій [215], а О. Поляковою – як інструмент управління інвестиційним забезпеченням інноваційних проєктів [216].

Специфікою синергетичного підходу є відсутність постійних параметрів порядку системи та ієрархічного рівня, на якому відбувається самоорганізація, що підтверджує відповідність синергетичної теорії загальним критеріям фальсифікації. Синергетика досліджує конкретні процеси самоорганізації та створює модель, яка допомагає математично описати та теоретично зрозуміти ці процеси. Така модель є змістовною та ефективно функціонуючою в багатьох галузях наукових досліджень, оскільки допомагає зрозуміти внутрішні механізми еволюції та самоорганізації складності природи.

Синергетичний підхід дозволяє, використовуючи різні способи впливу на середовища економічної системи, не порушувати існуючі зв'язки, а формувати умови для стійкого зростання підприємства, сприятливого середовища співпраці, що в умовах наростання негативних зовнішніх і внутрішніх трендів, сприятиме підтримці його життєздатності.

Системні ефекти, слід відрізняти від синергетичних ефектів. Синергія - взаємодія двох або більше елементів системи (факторів) націлене на появу

особливих системних властивостей, які не притаманні її елементів окремо. А синергетичний ефект – це системний ефект, що виявляється в зміні ефективності діяльності суб'єкта (або суб’єктів – елементів системи), що виникає завдяки появі нових якостей системи як наслідок взаємодії її елементів [217].

Отже враховуючи те, що пасажирський комплекс залізничного транспорту є відкритою, складною динамічною системою, яка наразі функціонує в умовах внутрішньої кризи та високої турбулентності зовнішнього середовища, управління процесами подолання його кризового стану, на думку автора дисертації, має базуватися на системно-синергетичному підходів.

Системний підхід до антикризового управління пасажирським комплексом забезпечуватиме формування таких системних переваг, як гнучка організація, ефективна бізнес-модель; якісна інфраструктура; оновлення знань; динамічні трансформації; ефективна команда та управлінські рішення; операційна ефективність; продуктивна зайнятість, компетентність; оптимальність витрат тощо.

Синергетичний підхід до антикризового управління пасажирським комплексом сприятиме формуванню таких синергетичних ефектів, як інтенсифікація партнерства, інноваційно-виробничих зв’язків; соціальна відповідальність; фінансово-інвестиційна диверсифікація; ресурсна стійкість; соціальна відповідальність; ділова активність; ринкова цінність.

З авторської точки зору антикризове управління пасажирським комплексом має враховувати критерії самоорганізації та інноваційної лабільності і визначати систему стратегічних орієнтирів забезпечення ефективності управління комплексом в умовах кризи, інтегрованих за напрямами: організаційний розвиток, оптимізація діяльності, модернізація інфраструктури та підвищення ділової репутації.

Адже в умовах наростання ризику втрати суттєвої частки ринку залізничних пасажирських перевезень вихід з кризи і сталий розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту тісно корелюють з його здатністю створювати суспільні цінності для стейкхолдерів і вимагають

забезпечення організаційного розвитку сфери пасажирських перевезень, підвищення ефективності експлуатаційної діяльності та якості сервісу, покращення інвестиційного клімату та технологічної модернізації інфраструктури за рахунок активізації інструментів інноваційної лабільності та самоорганізації [190]. Це стало базисом для формування парадигми антикризового управління пасажирським комплексом, що ґрунтується на ідентифікації системно-синергетичних переваг в результаті інтенсифікації його здатності до інноваційної лабільності та самоорганізації і дозволить забезпечити реалізацію прогресивних трансформацій в секторі пасажирських перевезень залізничного транспорту (рис. 2.4).

Фундаментальними критеріями забезпечення ефективності антикризового управління пасажирським комплексом визначено:

- самоорганізація означає, що в умовах невизначеності та кризи створюються можливості для розвитку пасажирського комплексу на якісно новій основі за рахунок перебудови внутрішньої системи його функціонування; вихід з кризи та прогресивний розвиток пасажирського комплексу можливий за умови трансформації ключових сфер його функціонування та появи нових зв’язків, що сприятиме підвищенню рівня організованості та керованості комплексу;

- інноваційна лабільність передбачає, що підвищити ефективність функціонування пасажирського комплексу та ліквідувати кризу можливо лише за рахунок системного створення та впровадження інновацій в його діяльність, в т.ч. й інноваційних технологій та інструментів антикризового управління.

В основі розробленої парадигми антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту знаходяться системно-синергетичні ефекти, що будуть сформовані для ключових стейкхолдерів і полягатимуть в підвищенні рівня інноваційності та зростання якості послуг, формуванні стійких партнерських зв’язків та зростанні соціальної мобільності населення та у підсумку забезпечать стале зростанні і підвищення суспільної цінності пасажирського комплексу.

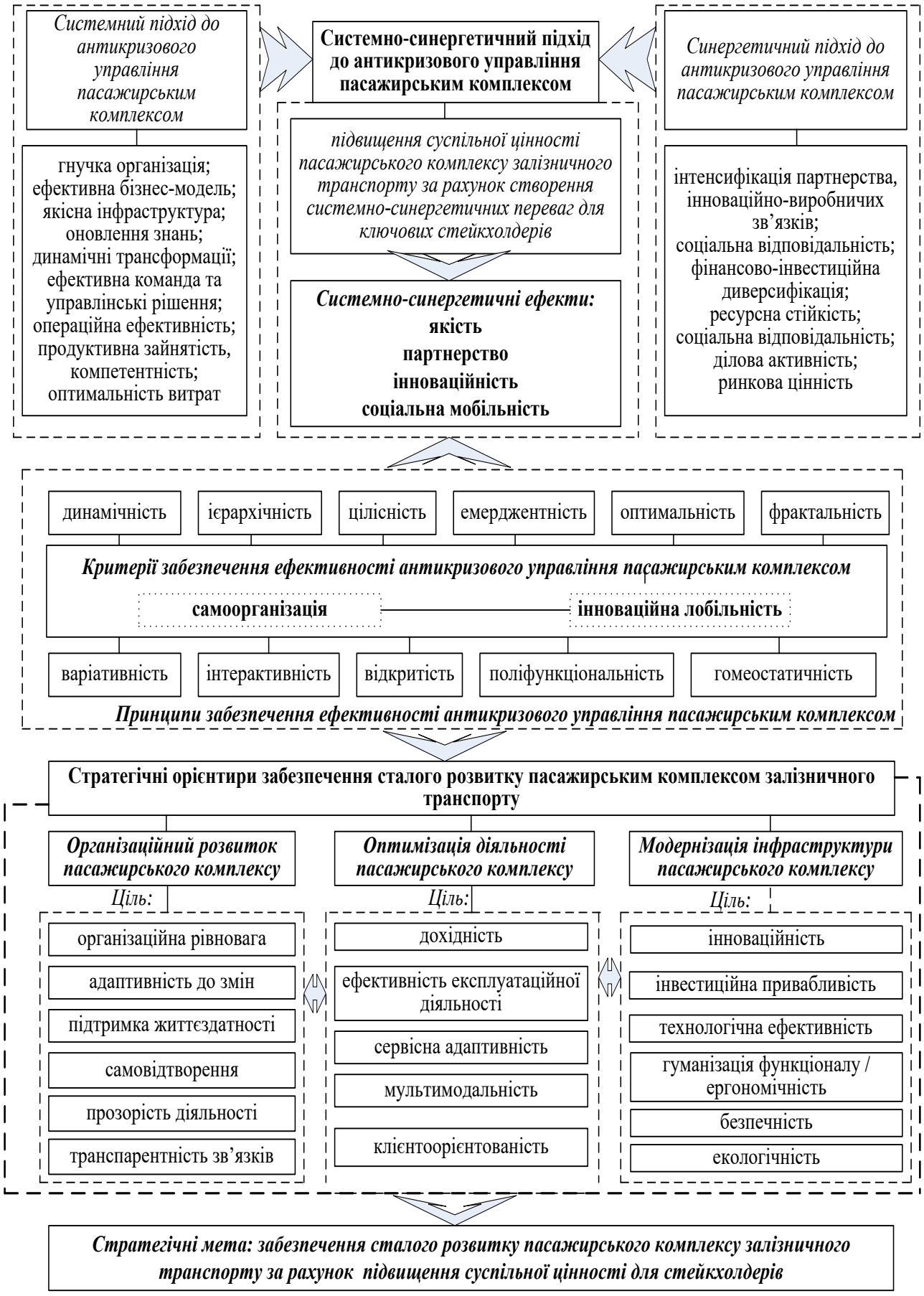

Рис. 2.4. Парадигма антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту *(розробка автора)*

Розкриваючи зміст парадигми, варто вказати на те, що суспільна цінність пасажирського комплексу – це його здатність задовольняти на високому якісному рівні потреби населення у перевезенням, створювати сприятливі умови для реалізації трудового потенціалу працівників та підтримувати стійкі відносини з іншими стейкхолдерами. Адже, як відомо, пасажирський комплекс залізничного транспорту відіграє важливу соціально-економічну роль для країни. По-перше, пасажирський комплекс, задовольняючи потреби населення в перевезеннях, підтримує високий рівень мобільності в країні, підтримуючи таким чином міграційні процеси. По-друге, пасажирський комплекс сприяє суспільному територіальному поділу праці, формуванню міжнародних, міжрегіональних зв'язків. По-третє, рівень доступності послуг пасажирського комплексу безпосередньо впливає на економію або втрати часу населення, пов'язані з їх переміщенням і створює передумови для підвищення рівня його життя та благополуччя. По-четверте, як доводить світова практика, досить часто реалізація проєктів розвитку і модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту виступає каталізатором пожвавлення економічної активності в країні, оскільки їх виконання сприяє зменшенню негативного тиску кризових явищ на суспільство шляхом створення нових робочих місць.

Системно-синергетичний підхід до антикризового управління пасажирським комплексом передбачає трансформацію всіх його підсистем, що, враховуючи існуючі причини низької ефективності функціонування та виникнення кризи в сфері пасажирських перевезень, має відбуватися за наступними напрямами.

Організаційний розвиток пасажирського комплексу – ціль таких змін полягає у підвищенні якості реформ, в тому числі прискоренні процесів трансформації бізнес-моделі управління сферою пасажирських перевезень, а формуванні дієвої системи антикризового управління сектором пасажирських перевезень. Варто констатувати, що організаційний розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту виражатиметься в таких параметрах його

функціонування, як організаційна рівновага, адаптивність до змін, підтримка життєздатності, самовідтворення, прозорість діяльності та транспарентність зв'язків.

Оптимізація діяльності пасажирського комплексу необхідна для підвищення його сервісної адаптивності, в тому числі розширення / кастомізації портфелю послуг; забезпечення ефективності діяльності, в тому числі оптимізації використання ресурсного потенціалу та рівня втрат. Діяльність пасажирського комплексу варто буде вважати оптимізовано, якщо спостерігатиметься зростання дохідності комплексу, підвищення ефективності експлуатаційної діяльності, забезпечено його сервісну адаптивність та клієнтоорієнтованість, створено умови для розвитку мультимодальних пасажирських перевезень.

Цілю модернізації інфраструктури пасажирського комплексу в контексті забезпечення подолання кризи полягатиме в сприянні техніко-технологічному оновленню інфраструктури, в тому числі шляхом формування інноваційних пасажирських комплексів та створення сприятливого середовища для залучення інвестицій і підтримки лояльності працівників. Досягнення цілей модернізації інфраструктури пасажирського комплексу виражатиметься в підвищенні рівня її інноваційності та технологічної ефективності, через гуманізацію функціоналу і перш за все ергономічності, в підвищенні рівня безпечності та екологічні, покращенні інвестиційної приваблиовсті сектору для зовнішніх стекхолдерів [190].

Отже антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту полягає, перш за все, у реалізації прогресивних змін в сфері пасажирських перевезень, що дозволить не тільки нівелювати прояви кризи, а й підвищити ефективність функціонування та конкурентоспроможність сфери пасажирських перевезень, розвинути здатності адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Для досягнення прогресивних змін в пасажирському комплексу і забезпечення своєчасного реагування на прояви кризи необхідним є формування антикризової системи управління, що дозволила б реалізувати

системний моніторинг і підвищити адаптивність комплексу до ймовірних трансформацій.

2.2. Концептуальні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту

Циклічний розвиток світової економіки провокує суттєві зміни в середовищі функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту, які зумовлюють трансформацію принципів його діяльності, наростання ризиків невизначеності і настання кризи. В умовах турбулентності середовища функціонування пасажирського комплексу галузі для підтримки його стійкості та конкурентоспроможності необхідно забезпечувати адаптацію концепції та політики розвитку комплексу, змінюючи інструменти управління задля своєчасного реагування на виклики та блокування ймовірних проблем.

Складність ситуації в пасажирському комплексі проявляється, перш за все, у тому, що наразі фактично показники його діяльності досягли критичної межі, спостерігається загрозливе для стабільного функціонування зношення основних фондів, наростають зобов’язання перед кредиторами, знижується попит на пасажирські перевезення. З одного боку, частково кризовий стан в пасажирському комплексі є наслідком загальнодержавної кризи, зумовленої фінансово-економічною нестабільністю глобальної економіки під впливом пандемії. Однак, її системність та достатньо значна тривалість спровоковані низькою ефективністю політики управління комплексом в умовах кризи. Попри масштабність пасажирського комплексу наразі в його структурі не лише відсутні спеціалізовані органи з антикризового управління, а взагалі діяльність з управління кризами ніяким чином не організована і не скоординована, має хаотичний, безсистемний характер.

В сьогочасних реаліях для того аби залишатися конкурентоспроможним і

мати стійке економічне положення необхідно провадити активну діяльність в сфері антикризового управління: планувати, моделювати, прогнозувати та ефективно управляти розвитком компанії в умовах кризи, що можливо забезпечити в умовах існування ефективної системи антикризового управління. Враховуючи нагальну необхідність виведення пасажирського комплексу з кризового стану, на думку автора, необхідним є розроблення концептуального базису формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

Оскільки система антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту як будь-яка система повинна складатися із комплексу окремих підприємств, що взаємодіють між собою і зовнішнім оточенням, на думку автора дисертації, перш за все доцільно зупинитися на вивченні поглядів вчених щодо складу її ключових підсистем. На створення методологічного базису формування системи антикризового управління вплинули праці В. Бобиль, І. Бланка, А. Грязнової, О. Дикань, І. Дмитрієва, Е. Короткова, О. Бєляєва, Д. Валовой, Л. Лігоненко, М. Тарасюк, О. Хіленко, Л. Ситник, Л. Української, А. Чернявського, З. Шершньової, В. Шинкаренка, А. Штангрета, О. Копилюк та інших [102, 123, 156, 218–229].

Підходи науковців до структуризації складових елементів системи антикризового управління подано на в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Підходи науковців до структуризації складових елементів системи антикризового управління *(систематизовано автором на основі джерел* [123, 230–240])

Автор	Призначення системи антикризового управління	Ключові елементи системи антикризового управління
1	2	3
Д. Бутенко, Л. Бутенко, Р. Бугрій, Я. Кошечкін [230]	система гомеостатичного типу, що покликана забезпечити повернення системи та її параметрів в стан динамічної стійкості під час взаємодії з зовнішнім оточенням, а також утримання цієї стійкості чи досягнення якісно нового стану	– підсистема прогнозування; – підсистема прийняття рішень

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Т. Воронкова, К. Грищук [231]	покликана сформувати умови для уникнення та подолання кризових ситуацій та забезпечити в цілому соціально-економічну ефективність функціонування підприємства, не допустити настання банкрутства	– аналіз та вибір методики реалізації процедури діагностики кризи чи докризового стану; – аналіз фінансової діяльності; – рання діагностика банкрутства; – аналіз проведення розрахунків та розроблення заходів щодо покращення фінансово-економічної ситуації; – недопущення банкрутства з урахування внутрішнього потенціалу
О. Гук [232]	система антикризового управління має забезпечити системний характер дій підприємства щодо подолання та передбачення настання кризових ситуацій	– прогнозування і моніторинг банкрутства; – процедура ліквідації; – система інформаційного забезпечення; – управління ризиками і методи подолання банкрутства
Н. Єршова [233]	система антикризового управління має забезпечити баланс інтересів підприємства і його зовнішніх стейкхолдерів, а також підтримувати його гнучкість і адаптивність відповідно до вимог ринку з метою досягнення стійкого розвитку	– функції; – методи; – прийоми; – суб'єкти та об'єкти антикризового управління
Л. Лігоненко [123]	система антикризового управління має сприяти своєчасному виявленню, прогнозування, а також подоланню та виведенню підприємства зі стану кризи	– об'єкт; – суб'єкт; – мета; – процес; – принципи; – функції; – механізм
О. Гудзь, О. Старинець [234]	система антикризового управління має розпізнавати масштаби та силу прояву кризових ситуацій, визначати ефективний інструментарій реагування та забезпечувати ефективне функціонування підприємства, подолати симптоми настання кризи чи банкрутства	підсистеми: – ресурсного забезпечення; методичного забезпечення; – організаційно-управлінського забезпечення; – інформаційно-аналітичного забезпечення
Ю. Малахова, О. Малахов [235]	Система антикризового управління має сприяти збереженню, безперервному та стабільному функціонуванню підприємств в довгостроковому періоді	підсистеми: – інформаційна; – маркетингова; – організаційна; – технологічна; – фінансова

Продовження табл. 2.2

1	2	3
В. Маховка [236]	система антикризового управління повинна сприяти нівелюванню симптомів кризи, ідентифікації її ознак та відродженню сталого розвитку і функціонування системи в умовах дії негативних чинників оточення	– суб'єкт; – об'єкт; – мета; – завдання; – принципи; – функції; – процес; – методологія; – система критеріїв оцінки ефективності антикризового управління
Р. Погосян [237]	система антикризового управління покликана забезпечити швидку реакцію підприємства на зміни в середовищі його функціонування і підтримання інформаційних зв'язків між його ключовими підрозділами	елементні підсистеми: – діагностики кризи; – планування антикризових заходів; – впровадження антикризових заходів; – контролю та оцінювання ефективності антикризового управління; – антикризова інформаційна підсистема; об'єктні: – об'єкт антикризового управління
М. Плескач [238]	система антикризового управління покликана сформувати адаптаційні здатності у підприємства, що дозволять швидко пристосуватися до змін та мати внутрішній потенціал для недопущення чи попередження кризи, підтримки його конкурентоспроможності у мінливому середовищі	– маркетинг; – антикризова інвестиційна політика; – управління кадрами; – фінансово-економічне, інвестиційне й логістичне управління; – діагностика; – моніторинг; – прогнозування; – інформаційна та обліково-аналітична підтримка; – заходи подолання кризи та стратегічного розвитку
Г. Семенов, О. Ярошевська [239]	Система антикризового управління покликана забезпечити формування на підприємстві внутрішніх резервів для подолання проявів кризового стану і його відновлення та сталого функціонування	підсистем: – діагностики фінансового стану та оцінювання перспективи розвитку бізнесу; – маркетингу; – антикризової інвестиційної політики; – управління персоналом; – організаційно-виробничого маркетингу; – організації ліквідації

Продовження табл. 2.2

1	2	3
О. Шапурова [240]	система антикризового управління має сприяти ідентифікації латентних змін та реальних проявів кризи, сприяти виробленню ефективних механізмів їх нейтралізації	– предмет; – об'єкт; – суб'єкти; – мета; – цілі; – завдання; – механізми; – критерії оцінювання антикризового управління

Так, Л. Лігоненко, розкриваючи складові системи антикризового управління, виділяє в якості її складових елементів об'єкт і суб'єкт антикризового управління, мету, функції, а також принципи та процес її функціонування. Позитивним моментом такого погляду на складові системи антикризового управління є те, що даний підхід дає загальне уявлення про її складові, однак не відображає специфіку формування системи.

Подібної точки зору щодо складових системи антикризового управління дотримуються і Н. Єршова та О. Шапурова, виділяючи подібні елементи.

Так, Н. Єршова в структурі системи антикризового управління розглядає функції, методи, прийоми, а також суб'єкти та об'єкти антикризового управління [233]. О. Шапурова доповнює ці елементи ще й критеріями для оцінювання антикризового управління [240]. Такої ж думки дотримується у своєму дослідженні й В. Маховка, говорячи, що система антикризового управління покликана сприяти встановленню ознак настання кризової ситуації, її подоланню та відновленню стабільного функціонування системи в умовах нестабільності оточення [236].

Ґрунтуючись на процедурі антикризового управління, О. Гук пропонує вирізняти в структурі системи антикризового управління підприємством такі елементи, як прогнозування і моніторинг банкрутства, процедура ліквідації, система інформаційного забезпечення, управління ризиками і методи подолання банкрутства [232].

Розглядаючи загальні положення корпоративного управління, І. Мазур та

В. Шапіро звертають увагу і на особливості антикризового управління підприємством, пропонуючи включати до складу відповідної системи такі складові, як моніторинг кризи, планування, організація та реалізація заходів в сфері антикризового управління [241].

Більш розширений підхід до структурування системи антикризового управління пропонується М. Плескачем. Цей вчений у складі структури системи антикризового управління пропонує вирізняти підсистеми управління ресурсами підприємства, включаючи до її складу такі елементи, як маркетинг, антикризова інвестиційна політика, управління кадрами, фінансово-економічне, інвестиційне й логістичне управління, а також діагностика, моніторингу і прогнозування, інформаційна та обліково-аналітична підтримка, заходи подолання кризи та стратегічного розвитку [238].

На думку Т. Воронкової та К. Грищук системи антикризового управління покликана як управляти кризою, так і підвищувати ефективність діяльності підприємства, а тому має поєднувати в собі цілий комплекс підсистем, що включатиме такі із них: аналіз та вибір методики реалізації процедури діагностики кризи чи докризового стану, аналіз фінансової діяльності, рання діагностика банкрутства, аналіз проведення розрахунків та розроблення заходів щодо покращення фінансово-економічної ситуації, недопущення банкрутства з урахування внутрішнього потенціалу [231].

Значно відрізняється від поглядів щодо складових системи антикризового управління позиція колективу авторів на чолі з Д. Бутенко, які розглядають останню як гомеостатичну систему, що дозволяє підтримувати стійкі параметри функціонування динамічної системи або створювати умови для її розвитку на якісно новій основі за рахунок наявності таких інтелектуальних компонентів:

- підсистема прогнозування – визначає параметри стану з новими властивостями;
- підсистема прийняття рішень – займається розробленням альтернативних сценаріїв дій з метою переходу до динамічного стану [230].

Ґрунтуючись на тому, що кризовий стан може охопити будь-яку

функціональну сферу діяльності підприємства і для його подолання необхідно діагностувати рівень охоплення кризою, розробити та реалізувати антикризові заходи, Р. Погосян пропонує включати до складу системи антикризового управління такі системо формуючі складові: по-перше, елементні, що представлені підсистемою діагностики кризи, підсистемою планування антикризових заходів, підсистемою впровадження антикризових заходів, підсистемою контролю та оцінювання ефективності антикризового управління, антикризова інформаційна підсистема, а, по-друге, об'єктні, що представлені об'єктом антикризового управління – криза (підприємство в стані кризи тощо) (рис. 2.5) [237].

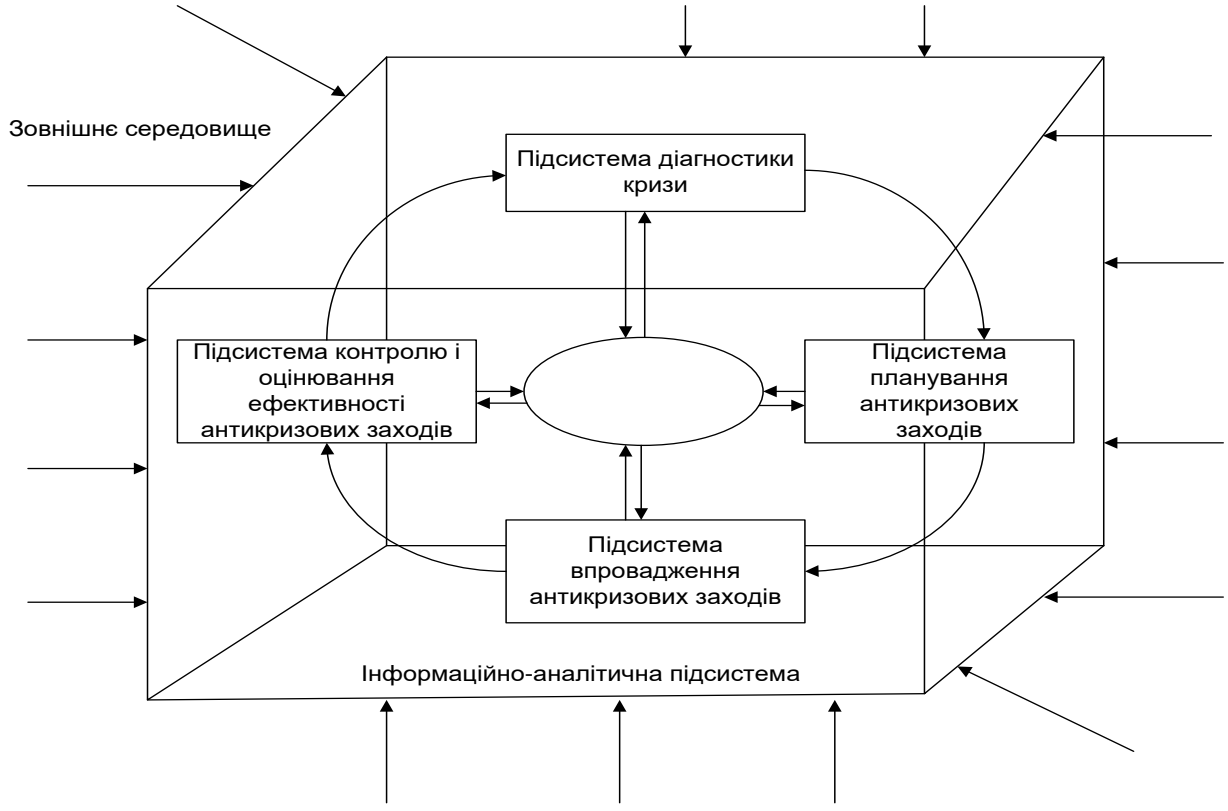

Рис. 2.5. Структура системи антикризового управління [237]

Антикризове управління пасажирським комплексом має ряд особливостей, зумовлених специфікою функціонування сфери пасажирських перевезень, ключовими серед яких є:

по-перше, ефективність функціонування пасажирського комплексу

залізничного транспорту прямо залежить від попиту на перевезення з боку споживачів. Особливо відчутний вплив має рівень доходів населення країни, що визначає мобільність населення, а відповідно і попит на пасажирські перевезення. Окрім цього, неменше значення має сезонність перевезень, особливо в сфері приміського сполучення, що провокує хвилеподібне коливання попиту і відповідно провокує ризик неплатоспроможності;

по-друге, високий рівень соціального навантаження на пасажирський комплекс, що пов'язаний з обслуговування та перевезенням пільгових категорій населення, разом з відсутністю ефективного механізму відшкодування витрат через недієвість системи державного соціального замовлення зумовлює високий рівень збитковості сфери пасажирських перевезень, особливо в приміському сполученні. Це створює загрозу стабільному функціонування, ускладнює залучення інвестицій в оновлення фондів і відповідно зумовлює їх хронічну недостачу та призводить до наростання кризи неплатоспроможності, ризику технічного дефолту;

по-третє, територіальна розрізненість інфраструктури обслуговування, її висока капіталоємність та наявність вузьких місць через невиконання програм з її оновлення зумовлюють значні витрати пасажирського комплексу на їх утримання та модернізацію, а також обмежують швидкість руху, знижуючи рівень якості. Відсутність інвестицій та складне фінансово-економічне положення не дозволяє вчасно оновлювати фонди, і як наслідок сьогодні має місце критичний рівень їх зношеності, що створює ризик нездатності технологічно виконувати перевезення пасажирів і провокує настання технологічної кризи в комплексі;

по-четверте, через незавершеність організаційних перевезень в пасажирському комплексі та відсутність чітко скоординованої структури управління наразі пасажирський комплекс й надалі несе величезні збитки, що створює загрозу його організаційній єдності та узгодженості виконання перевезень. Для підвищення ефективності функціонування пасажирського комплексу в найкоротші терміни має бути сформовано окрему бізнес-вертикаль

«Пасажирські перевезення», в рамках якої виділено вертикалі «пасажирські перевезення далекого сполучення» та «пасажирські перевезення в приміському сполученні» і здійснено розподіл фондів між ними, що дозволить подолати кризу дезорганізованості та нівелювати ризик згортання діяльності;

по-п’яте, наявність численних інфраструктурних обмежень, застаріла техніко-технологічна база знижують якість обслуговування пасажирів та невідповідність портфелю послуг вимогам споживачів. Низький рівень диференціації послуг та їх якість не відповідають рівню тарифів на перевезення і зумовлюють настання кризи невдоволення серед споживачів. Сьогодні на залізничному транспорті для підвищення рівня клієнтоорієнтованості сфери пасажирських перевезень має бути створення не лише інтелектуальне середовище взаємодії з клієнтами, а й проведено ряд організаційно-технічних заходів, що стосуються розмежування руху вантажно і пасажирського сполучення з метою розвитку високошвидкісного пасажирського сполучення, організації мультимодальних пасажирських перевезень та розширення спектру послуг;

по-шосте, через негнучку та непрозору систему формування тарифів, низький рівень монетизації пільг та численні зловживання, в тому числі і з боку пасажирів, наразі пасажирський комплекс функціонує в умовах збитковості, що потребує реалізації ефективних інструментів підвищення дохідності пасажирських перевезень.

Отже, враховуючи особливості функціонування пасажирського комплексу в сучасних умовах, варто вказати на те, що система антикризового управління має поєднувати елементи діагностування, моніторингу, протидії кризовим ситуаціям та розвитку сфери пасажирських перевезень в умовах турбулентності середовища його діяльності. Окрім цього необхідно враховувати і те, що [242]:

- система антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту є елементом системи управління бізнес вертикаллю «Пасажирські перевезення» та загальнокорпоративної системи менеджменту

АТ «Укрзалізниця»;

- система антикризового управління пасажирським комплексом покликана сприяти підвищенню ефективності його функціонування та розвитку у різних сферах діяльності, а тому цілі її формування мають бути узгоджені зі стратегії розвитку пасажирського комплексу і залізничного транспорту в цілому;

- в умовах турбулентності середовища функціонування пасажирського комплексу та явного існування кризи дієвість системи антикризового управління буде забезпечуватися шляхом впровадження прогресивного і гнучкого інструментарію, здатного вчасно та адекватно відреагувати на найменші прояви кризи чи змін;

- ефективність системи антикризового управління пасажирським комплекс має підтримуватися комплексом чітко скоординованих та інтегрованих в єдине ціле підсистем, функціонування кожної з яких зорієнтоване на реалізацію ключових цілей розвитку сфери пасажирських перевезень.

Необхідно констатувати, що ефективність антикризового управління пасажирським комплексом залежить від дієвості системи антикризового управління та вдало обраних її елементів, побудованих між ними зв’язків. Це пов’язано головним чином з тим, що система буде функціонувати як єдиний організм лише за умови вірно підібраних елементів, які, взаємодіючи, створять сприятливе середовище для досягнення цілей антикризового управління.

Отже для подолання надорганізаційної кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту необхідно формування систему, компоненти якої матимуть цільовий, стратегічний характер і включатимуть прогресивні технології досягнення цілей антикризового управління.

Відповідно до цього доцільно розкрити концептуальний базис формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту шляхом визначення мети її створення, об’єктів і суб’єктів антикризового управління, а також встановлення комплексу

підсистем, що дозволять подолати прояви кризи і забезпечити сталий розвиток сфери пасажирським перевезень.

З вищенаведеного слідує, що система антикризового управління пасажирським комплексом є сукупністю підсистем, що, взаємодіючи, мають:

по-перше, своєчасно реагувати на зміни в середовищі, прояви кризи, сприяти підвищенню адаптивності пасажирського комплексу до змін;

по-друге, забезпечувати ефективність функціонування, життєздатність та стійкий розвиток пасажирського комплексу в умовах турбулентності.

Відповідно до цього метою системи антикризового управління пасажирським комплексом є подолання проявів кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту та забезпечення його сталого розвитку в умовах турбулентності середовища функціонування.

У цілому система антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту має бути сформовано шляхом створення таких підсистем: суб'єктна, цільова, об'єктна, стратегічного позиціювання, планування та підсистема технологій антикризового управління, в основі функціонування яких знаходить державна та галузева політика антикризового управління [243].

Ґрунтуючись на визначеному вище, розроблено концепцію формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що враховує стратегічні напрями забезпечення зростання суспільної цінності сектору пасажирських перевезень та встановлюють взаємозв'язки між ключовими підсистемами (суб'єктна, об'єктна, цільова, стратегічного позиціювання, планування, технологій антикризового управління, ресурсного забезпечення) підтримки їх реалізації з метою подолання проявів кризи і створення умов для сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту (рис. 2.6).

Варто зазначити, що формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту має ґрунтуватися на наступних принципах.

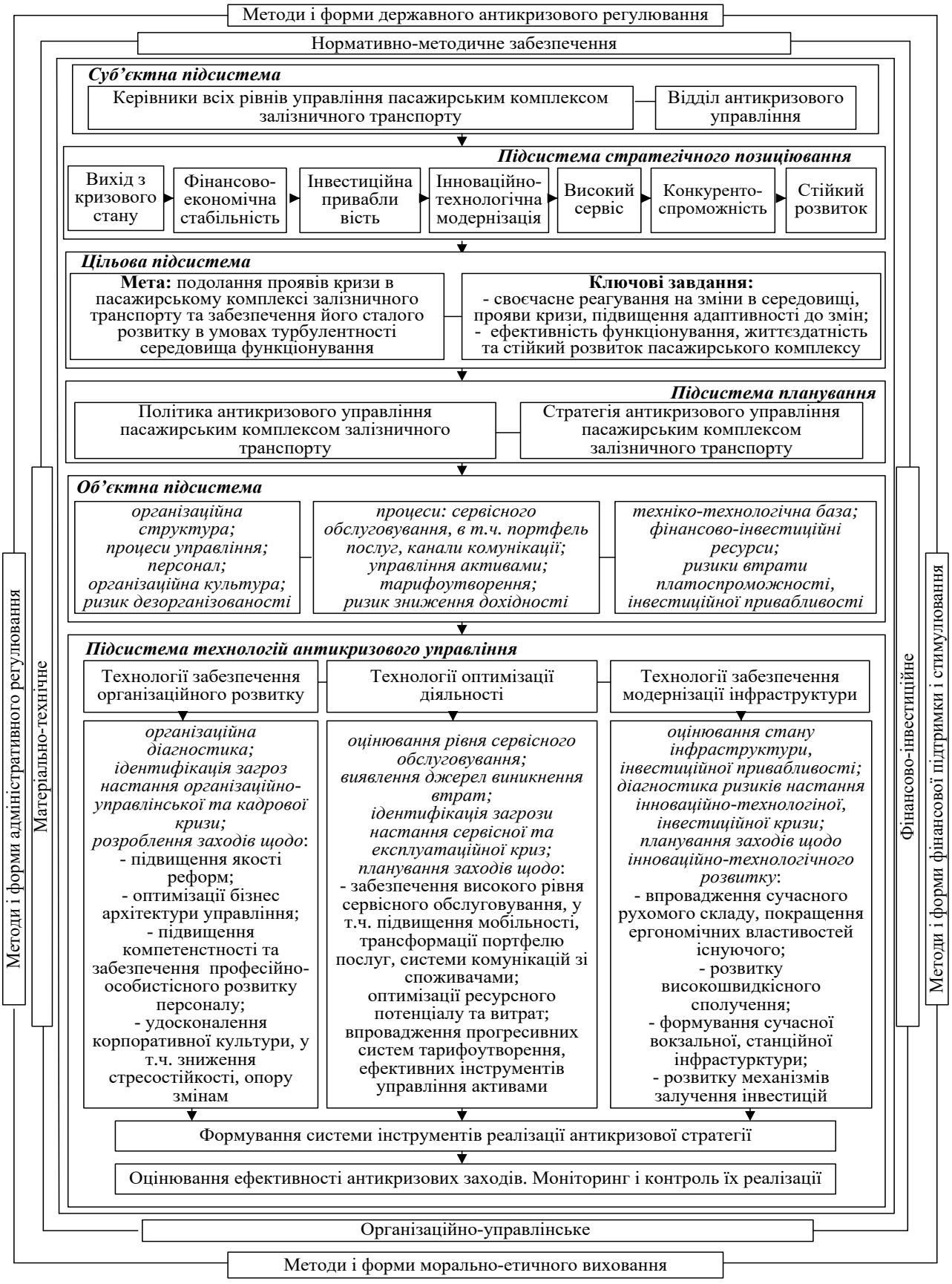

Рис. 2.6. Концептуальні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту

(розробка автора)

1. Дієвість системи антикризового управління прямо залежить від якісних характеристик управлінського персоналу, їх участі та зацікавленості в подоланні кризи індиферентності середовища функціонування комплексу. Саме керівники мають встановлювати ключові причини настання кризи в галузі, визначати та системно реалізовувати заходи щодо нівелювання її проявів, контролювати та коригувати дії в аспекті подолання кризових явищ в пасажирському комплексі залізничного транспорту.

2. Система антикризового управління має бути узгоджена зі стратегією і орієнтована не лише на подолання проявів кризи, а й досягнення стратегічних цілей розвитку пасажирського комплексу.

3. Система антикризового управління пасажирським комплексом повинна забезпечувати безперервний моніторинг процесів функціонування комплексу та постійне покращення стану за рахунок усунення наявних відхилень.

4. Всі дії в рамках системи антикризового управління мають ґрунтуватися на достовірній інформації.

5. Ключова роль в системі антикризового управління пасажирським комплексом належить працівникам. На основі творчих ідей працівників та оцінювання ними економічної ситуації в комплексі можливе прийняття дієвих рішень.

6. В рамках функціонування системи антикризового управління має забезпечуватися спільна участь всіх стейкхолдерів в управлінні процесами подолання кризи в пасажирському комплексі з метою вироблення сумісних рішень.

Відповідно до цього підсистеми системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту у взаємозв’язку мають забезпечувати системність процесів подолання кризи та недопущення її настання в майбутньому.

Суб’єктна підсистема охоплює дії керівників всіх рівнів управління пасажирським комплексом залізничного транспорту та діяльність відділу

антикризового управління, які є відповідальними за прийняття антикризових рішень, розроблення антикризової стратегії та проведення моніторингу і контролю за її реалізацією, оцінювання та корегування антикризових інструментів. Що стосується відділу антикризового управління, то організаційно-функціональні особливості його створення в структурі пасажирського комплекс будуть визначені у наступному розділі. Необхідно вказати, що саме відділ антикризового управління координувати роботу всієї системи антикризового управління пасажирським комплексом і відповідати за ефективність реалізації антикризової політики.

Метою антикризового управління пасажирським комплексом є тільки вихід з кризового стану, а й забезпечення його стійкого розвитку в динамічно змінюваних умовах функціонування з метою підвищення його суспільної цінності для ключових стейкхолдерів. Враховуючи цільові орієнтири стійкого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту антикризове управління має забезпечити досягнення цілого ланцюга цілей, що включатиме такі із них., як фінансово-економічна стабільність, інвестиційна привабливість, інноваційно-технологічна модернізація, високий сервіс, конкурентоспроможність, стійкий розвиток, що складуть основу для стійкого позиціювання комплексу на ринку.

Ключовою підсистемою є підсистема планування. Дієвість антикризової стратегії та і взагалі результативність всіх зусиль суб’єктів антикризового управління будуть досягнуті лише тоді, коли принципи, цілі, мета антикризового управління будуть офіційно закріплені в політиці антикризового управління пасажирським комплексом, а обраний антикризовий інструментарій буде втілено в стратегії антикризового управління. Це дозволить не тільки планувати антикризові заходи та дії, а ефективно координувати всі процеси в сфері подолання проявів кризи, приймати обґрунтовані управлінські рішення, що не суперечать стратегічним цілям розвитку пасажирського комплексу.

Об’єктна підсистема сформована виходячи з тих функціональних сфер пасажирського комплексу, які наразі найбільше охоплені кризою. Так, такими

визначено: по-перше, організаційну структуру, процеси управління, персонал, організаційну культуру, ризик дезорганізованості комплексу, які на сьогоднішній день в результаті затягування процесів корпоратизації залізничного транспорту в цілому функціонують не ефективно і зумовлюють розбалансованість системи управління та зростання невдоволеності серед працівників, низьку продуктивність праці та високий рівень плинності кадрів; по-друге, об'єктами антикризового управління є і такі процеси, як процеси сервісного обслуговування, в тому числі портфель послуг, канали комунікації, управління активами, тарифоутворення, що провокують наростання ризику зниження дохідності і вимагають підвищення ефективності діяльності пасажирського комплексу; по-третє, антикризового управління є техніко-технологічна база, яка зношення через порушення економічних механізмів нормального відтворення основних фондів та відсутність інвестицій, фінансово-інвестиційні ресурси, обсяги яких є не достатніми на сьогоднішній день для проведення інноваційно-технологічної модернізації пасажирського комплексу, а також ризики втрати платоспроможності, інвестиційної привабливості.

Дієвість системи антикризового управління залежить від ефективності обраних технологій та інструментів. Останні складають основу підсистеми технологій антикризового управління, які відображають цільові орієнтири розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту і включають такі із них: технології забезпечення організаційного розвитку, технології оптимізації діяльності пасажирського комплексу та технології модернізації інфраструктури. Зокрема в рамках технології забезпечення організаційного розвитку має проводитися організаційна діагностика, ідентифікація загроз настання організаційно-управлінської та кадрової кризи, а також розроблення заходів щодо підвищення якості реформ, оптимізації бізнес архітектури управління, підвищення компетентності та забезпечення професійно-особистісного розвитку персоналу, удосконалення корпоративної культури, утому числі зниження стресостійкості опору змінам з боку працівників.

Технологія оптимізації діяльності передбачає проведення оцінювання рівня сервісного обслуговування, виявлення джерел виникнення втрат, ідентифікація загрози настання сервісної та експлуатаційної криз та планування заходів щодо забезпечення високого рівня сервісного обслуговування, у тому числі підвищення мобільності, трансформації портфелю послуг, системи комунікацій зі споживачами, оптимізації ресурсного потенціалу та витрат, впровадження прогресивних систем тарифоутворення, ефективних інструментів управління активами.

Технології забезпечення модернізації інфраструктури включають оцінювання стану інфраструктури та інвестиційної привабливості пасажирського комплексу, діагностику ризиків настання інноваційно-технологічної та інвестиційної криз, а також передбачають планування заходів щодо інноваційно-технологічного розвитку, зокрема тих із них, що мають сприяти впровадженню сучасного рухомого складу, покращенню ергономічних властивостей існуючого, розвитку високошвидкісного сполучення, формуванню сучасної вокзальної і станційної інфраструктури, розвитку механізмів залучення інвестицій [244].

Дієвість системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту багато в чому залежить від послідовності та виваженості дій в процесі реалізації безпосередньо процедури антикризового управління.

Аналіз літератури дозволив встановити, що в цьому питанні вчені хоча і мають деякі розбіжні точки зору, однак в цілому розглядають процес антикризового управління через систему послідовних дій. Зокрема, О. Тимошенко, О. Буцька та Ф. Сафарі вказують, що процедура антикризового управління має охоплювати такі процеси, як превентивний антикризовий менеджмент, реактивний антикризовий менеджмент та післякризовий менеджмент. Перший етап – етап передкризового управління включає діагностування фінансового стану підприємства, встановлення негативних параметрів його оточення, прогнозування наслідків та розроблення

превентивних заходів. На другому етапі – етапі управління в умовах кризи, проводиться оцінювання потенціалу підприємства для подолання негативних змін, розроблення антикризової стратегії, програми, їх виконання та контроль. Третій етап, що пов'язаний з управлінням процесами виходу з кризи, включає діяльність з оцінювання після кризового стану підприємства та планування заходів щодо його оздоровлення [245].

Важливу роль для підтримки дієвості системи антикризового управління мають методи і форми державного антикризового регулювання, що включають антикризові закони, антикризові програми дій Уряду, державні програми, орієнтовані на розвиток залізничного транспорту в цілому і пасажирського комплексу зокрема.

Методи і форми адміністративного регулювання охоплюють заходи щодо дотримання правових норм і стосуються розроблення вказівок, надання консультацій державними антикризовими органами пасажирському комплексу залізничного транспорту.

Методи і форми фінансової підтримки і стимулювання включають різного роду інструменти податкової політики та державного фінансування пасажирського комплексу залізничного транспорту, а саме: розроблення системи державного замовлення на перевезення пільгових категорій громадян, впровадження податкових пільг, податкових кредитів та створення державних інвестиційних фондів з метою фінансування проєктів розвитку пасажирського комплексу.

Методи і форми морально-етичного виховання полягають у реалізації на державному рівні політики пропагування цінності пасажирського комплексу для економіки та країни в цілому з метою підвищення інтересу суспільства до його проблем.

При цьому в межах середовища функціонування пасажирського комплексу для підтримання ефективності системи антикризового управління має бути створено дієве нормативно-методичне забезпечення, що передбачає удосконалення законодавства в сфері регулювання діяльності пасажирського

комплексу, інвестиційної та інноваційної діяльності, модернізацію митного та податкового законодавства, а також імплементації Директив і Регламентів ЄС щодо пасажирських перевезень та і в цілому залізничного транспорту.

Матеріально-технічне забезпечення передбачає реалізацію проєктів розвитку інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту, впровадження інформаційно-аналітичних систем підтримки рішень, централізацію даних і знань, а також стосується і створення інноваційних структур сприяння трансформації пасажирського комплексу відповідно до вимог науково-технічного прогресу.

Фінансово-інвестиційне забезпечення включає розроблення інвестиційної стратегії та програми розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, поглиблення співробітництва з інвесторами, в тому числі і європейськими фінансовими інститутами, впровадження прогресивних інструментів фінансово-інвестиційної підтримки комплексу.

Організаційно-управлінське забезпечення стосується розроблення методик та рекомендації щодо реалізації антикризової політики в пасажирському комплексі, удосконалення стандартів і технологій звітності щодо стану пасажирського комплексу, проведення конкурсно-презентаційних заходів з метою демонстрації дієвості системи антикризового управління та досягнутих з її допомогою результатів, розроблення і затвердження процедури антикризового управління та моніторингу процесів розвитку пасажирського комплексу.

Таким чином, забезпечити подолання надорганізаційної кризи в пасажирському комплексі і підвищити його суспільну цінність для стейкхолдерів має забезпечити сформована система антикризового управління, яка включати комплекс підсистем з підтримки реалізації стратегічних напрямів забезпечення зростання суспільної цінності сектору пасажирських перевезень.

Створення такого роду системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту дозволить підвищити суспільну цінність комплексу за рахунок впровадження прогресивного антикризового

інструментарію, що дозволить забезпечити якісний сервіс, гнучке ефективне партнерство зі стейкхолдерами та розвиток на інноваційній основі. Це потребує теоретичного осмислення механізму розроблення і реалізації антикризових стратегій.

2.3. Антикризові стратегії управління розвитком пасажирського комплексу залізничного транспорту

Ефективність функціонування системи антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту та дієвість обраних антикризових дій перш за все залежить від адекватності за масштабами реакції на виклики кризи і оптимальності управлінських дій щодо подолання кризового стану.

В умовах високої турбулентності середовища функціонування пасажирського комплексу та системності кризи, що охопила всі сфери його діяльності, для подолання чи навіть зниження кризової напруги має бути сформовано чіткий набір заходів щодо вибору шляхів ліквідації наслідків кризи і відновлення його функціонування хоча б на докризовому рівні. Це означає, що в будь-який період розвитку кризи чи на етапі її зародження, чи в період угасання з боку менеджменту пасажирського комплексу мають реалізовуватися комплекс дій, спрямованих на нівелювання кризової ситуації та відновлення стабільного функціонування комплексу у наслідок настання негативних явищ.

Варто констатувати те, що сам процес розроблення і вибору альтернативних варіантів поведінки компанії під час кризи є досить складним і потребує чіткого прорахунку та прогнозування зміни всіх взаємопов’язаних факторів зовнішнього і внутрішнього оточення, а також узгодження інструментарію і технологій подолання кризи, забезпечуючи дотримання високого рівня координованості та узгодженості управлінських дій. При цьому вся процедура з виявлення, подолання кризи та відновлення стабільного

функціонування підприємства після кризи досягає своєї стратегічної цілі тільки у тому випадку, коли її ключові засади визначені в прийнятій до реалізації антикризовій стратегії. Остання і визначає той ланцюг дій, пов'язаний з діагностуванням, прогнозуванням, планування, організацією, стимулюванням та контролем за реалізацією антикризових заходів. Це означає, що основним моментом в процесі подолання кризи на підприємстві є момент розроблення та реалізації антикризової стратегії.

Стратегії за своїм змістом описує всю послідовність дій компанії щодо забезпечення стабільного економічного зростання в довгостроковій перспективі і визначає весь арсенал інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей її функціонування. Згідно з визначення М. Мескона [246] та таких його послідовників, як Е. Уткін [247], М. Мінцберг, Дж. Куїн [248] та Р. Фатхутдінов [249] стратегія є детально описаним комплексним планом дій компанії, спрямований на досягнення місії і стратегічних цілей її функціонування. Антикризова стратегія на сьогоднішній день має численну множину поглядів вчених на зміст та основні інструменти її реалізації. Різносторонність поглядів вчених-науковців на теоретичне осмислення категорії «антикризова стратегія» є наслідком як різного бачення змісту стратегії, так і зумовлено різноманітністю об’єктів дослідження. Дослідження економічної літератури (табл. 2.3) дозволило виявити п’ять відмінних поглядів на розуміння антикризової стратегії.

Таблиця 2.3

Погляди науковців на трактування сутності категорії «антикризова стратегія»

Автор	Визначення антикризової стратегії	Відмінна особливість
1	2	3
В. Король [250]	довгостроковий курс розвитку підприємства, що розкриває сукупність заходів щодо досягнення стратегічної мети з урахування власних цілей та інтересів компанії	цільовий довгостроковий характер; шляхи виходу з кризи ґрунтуються на внутрішніх можливостях

Продовження табл. 2.3

1	2	3
А. Пушкар [100]	спосіб досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства, що відображає його поведінку в умовах настання протиріч, негативних явищ та проблем його функціонування, а також враховує внутрішній потенціал щодо їх подолання	цільова спрямованість дій; враховує внутрішні можливості підприємств протистояти зовнішнім негативним чинникам
О. Литовченко [251]	спосіб реалізації цілей діяльності компанії в умовах наростання кризових явищ, використання можливостей яких створить імпульс для економічного розвитку	цільова спрямованість; розглядає появу можливостей для розвитку під час кризи
Н. Юрик [252]	план дій, що обмежений в часі реалізації і спрямований на недопущення настання небезпечних для підприємства ситуацій, передбачає побудову моделі поведінки компанії, зорієнтованої на зростання та зміцнення конкурентоспроможності	плановий довгостроковий характер; взаємоузгодження цілей, можливостей і дії факторів оточення підприємства
Е. Коротков [224]	комплекс заходів, що охоплює процеси розпізнавання навіть слабких проявів кризи, а відповідно готувати до її настання, розробляючи ефективні технології управління, обираючи позитивні елементи для розвитку	комплексний характер заходів
В. Рубан [253]	комплекс дій та управлінських рішень, пов’язаних з оцінюванням, аналізом та розробленням заходів щодо недопущення ситуації банкрутства підприємства та зниження втрат від кризи	системність заходів; акцент на покращенні фінансово-економічного становища підприємства
Д. Лабунський [254]	система комплексних заходів, що спрямовані на виведення підприємства зі стану кризи шляхом пом’якшення, попередження та подолання її проявів	комплексний характер дій; відображає цільову спрямованість антикризових дій

Продовження табл. 2.3

1	2	3
В. Гросул, О. Жилякова [255]	комплексна система адаптивних заходів, що зорієнтовані на прогнозування ймовірності настання, запобігання та протидію кризовим явищам з метою досягнення стабільності та забезпечення розвитку підприємства з урахування амплітуди коливання та агресивності турбулентних процесів в середовищі його функціонування	комплексний характер впливу; відображає ключові дії в сфері антикризового управління
І. Князєва [256]	стратегія, що оптимізує поведінку компанії в умовах наростання кризи та включає комплекс щодо попередження її банкрутства та забезпечення оздоровлення	оптимізаційний характер; орієнтована на недопущення банкрутства
С. Телін [257]	інструмент, що спрямований на подолання суперечностей щодо розвитку підприємства в умовах	інструментальний характер; виходить з
А. Камнєва [258]	існування загрози настання кризи на основі оптимального використання обмежених ресурсів	обмеженості ресурсних можливостей підприємства
О. Филипенко, І. Зінов'єва [259]	інструмент антикризового управління, основне призначення якого полягає у відновленні життєдіяльності та платоспроможності підприємства за рахунок реалізації заходів організаційно-економічного та технологічного характер	інструментальний характер; передбачає організаційно-економічні та технологічні зміни на підприємстві
П. Брінь, А. Черпак [260]	регулюючий інструмент, що спрямований на вирішення суперечностей під час кризи на підприємстві за рахунок використання обмежених ресурсів	інструмент характер; враховує обмежені можливості підприємства щодо подолання кризи
Ж. Зосімова [261]	трансформаційний процес, що відображає реакцію підприємств на кризу і включає систему заходів щодо його адаптації до змін зовнішнього середовища	трансформаційний характер; формування адаптивних здатностей
А. Штангрет, О. Копилюк [102]	опір, що чиниться підприємством в умовах кризи з метою реалізації обраної стратегії економічного розвитку – рух від майбутнього до сучасного	прогресивний характер

Продовження табл. 2.3

1	2	3
С. Оборська [262]	плановий документ, що носить координаційний характер і охоплює заходи щодо подолання кризи, зміст і характер яких визначається відповідно до типу, глибини кризи	документальний характер; ґрунтується на особливостях кризи

Перший – комплексний підхід – його представниками є В. Рубан, Д. Лабунський, В. Гросул, О. Жилякова, які розглядають антикризову стратегію з точки зору комплексу заходів чи дій в сфері попередження чи подолання кризи на підприємстві. Другий – програмно-цільовий – прибічники якого, а саме В. Король, Н. Юрик, О. Литовченко та А. Пушкар визначають цільову спрямованість антикризової стратегії, визначаючи останню або достроковий курс розвитку, або як спосіб забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

До прихильників третього – інструментального підходу належать С. Телін, А. Каменєва, О. Филипенко, І. Зінов'єва, П. Брінь та А. Черпак. Ці вчені розглядають антикризову стратегію з позиції інструменту, що включає організаційні, економічні та технологічні заходи щодо подолання наявних суперечностей в середовищі функціонування підприємства.

Стратегічного підходу до визначення антикризової стратегії дотримується І. Князєва, трактуючи останню як стратегію дій компанії відповідно до змін в його оточенні. Основні підходи до визначення змісту антикризової стратегії подано на рис. 2.7.

П'ятого – трансформаційного підходу дотримує Ж. Зосімова, вважаючи антикризову стратегію як перехід підприємства в якісно інший стан функціонування. До представників цього підходу також можна віднести і таких вчених-науковців, як А. Штангрет та О. Копилюк, які розглядають антикризову стратегії з точки зору опору підприємства негативним змінами або руху до кращого стану.

Рис. 2.7. Ключові підходи до визначення змісту антикризової стратегії *(розробка автора)*

Отже, узагальнюючи теоретичні погляди на зміст поняття антикризової стратегії, необхідно зазначити, що антикризова стратегія має ряд своїх особливостей, які якісно відрізняють її від звичайно стратегії розвитку підприємства. Зокрема якщо порівнювати звичайну стратегію і антикризову стратегію, то незважаючи на те, що кожна з них має стратегічний довгостроковий характер, антикризова стратегія має враховувати цілі стратегії розвитку підприємства і розроблятися з урахуванням стратегічної місії його функціонування. Відмінність антикризової стратегії також полягає і в тому, що остання має функціонально-цільову зорієнтованість, оскільки може розробляти як для виведення в цілому підприємства зі стану кризи, так і для подолання кризових ситуацій в окремих функціональних сферах його діяльності, наприклад, кадрова, управлінська, фінансова, інвестицій тощо. Окрім цього антикризова стратегія має враховувати як ту стадію життєвого циклу, на якій перебуває підприємство, і розроблятися у відповідності зі стадіями розвитку кризової ситуації та амплітудою змін в зовнішньому середовищі. Якісною відмінністю антикризової стратегії є її мобільність та адаптивність, що

обумовлює необхідність формування альтернативних технологій та інструментів з метою швидкого реагування на зміни в зовнішньому оточенні, а також використання прогресивних технологій вибору управлінських рішень. Волатильність середовища функціонування підприємства визначає ще таку відмінну ознаку антикризової стратегії, як відстеження можливостей для змін в умовах кризи, а це означає, що антикризова стратегія має описувати і ті позитивні наслідки, які матимуть місце на підприємстві в результаті кризи. Як в цілому стратегія розвитку підприємства антикризова стратегія перш за все, має враховувати наявний потенціал підприємства для виходу з кризи, і ґрунтуючись на цьому описувати тактичні антикризові дії (рис. 2.8).

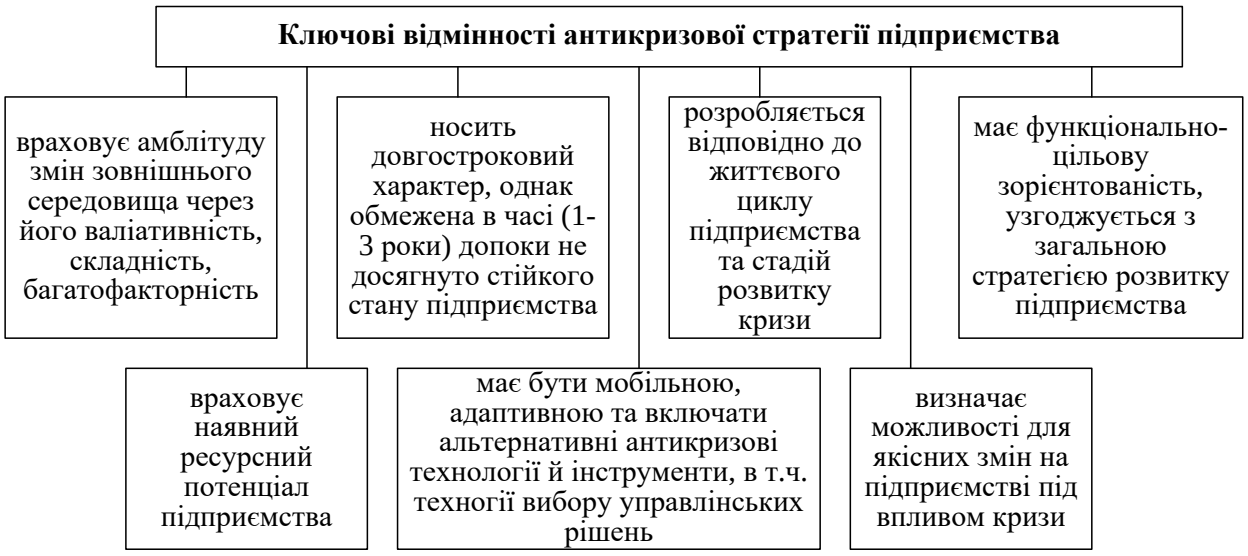

Рис. 2.8. Ключові відмінності антикризової стратегії підприємства *(розробка автора)*

Прийнято вважати, що криза не завжди означає стагнацію суб'єкта економічної діяльності. Криза здатна створювати можливості для зміни курсу розвитку підприємств, таким чином активізуючи трансформаційні процеси і забезпечуючи його еволюційний розвиток. Серед позитивних моментів, які можуть бути реалізовані на підприємстві в умовах кризи, варто виділити такі, як можливість для оптимізації витрат та відповідно підвищення ефективності функціонування в результаті ліквідації нерентабельних підрозділів або передачі

непрофільних видів діяльності на аутсорсинг. Це в свою чергу сприяє появі вільних ресурсів для підтримки процесів розвитку, в результаті їх перенесення з неліквідних виробництв. Окрім цього сам процес розроблення антикризової політики та вибору дієвого антикризового сценарію відбувається з залучення широкого кола висококваліфікованих працівників шляхом формування антикризових команд чи колективів, більшість учасників яких зацікавлені в підтримці економічної стабільності на підприємства. Формування такого роду антикризових команд сприяє ефективній ротації управлінського персоналу, підвищенню їх залученості до процесу управління, а відповідно і рівня кваліфікації та продуктивності праці [263].

Враховуючи відмінні особливості антикризової стратегії та прояви надорганізаційної кризи в сфері пасажирським перевезень, під антикризовою стратегією пасажирського комплексу залізничного транспорту будемо розуміти довгостроковий план дій, що встановлює стратегічні пріоритети розвитку сфери пасажирських перевезень і визначає прогресивний інструментарій забезпечення формування колективної цінності пасажирського комплексу галузі для ключових стейкхолдерів.

Варто констатувати, що через різне наповнення змісту антикризової стратегії вченими виділяються різні критерії та класифікаційні підходи до систематизації видів антикризових стратегій. Найбільш поширеним серед них є розгляд видів антикризових стратегій залежно змістовного наповнення та засобів антикризового управління, який передбачає існування маркетингової, виробничої (ресурсної), інноваційної, фінансової, кадрової та організаційної антикризових стратегій. Маркетингова стратегія полягає у вивченні, прогнозуванні та позиціюванні підприємства на ринку в сфері цінової та асортиментної політики, а також оцінюванні комерційних ризиків результаті кон'юнктурних коливань на ринку. До їх числа відносять стратегію просування товарів на нові ринки, стратегію завоювання нових сегментів, стратегію зміцнення позицій на існуючих ринках та стратегію диверсифікації. Фінансова стратегія зорієнтована покращення фінансово-економічного становища

підприємства за рахунок підвищення його ліквідності, платоспроможності. Виробнича стратегія зорієнтована на ліквідацію втрат у процесі виробництва, в т.ч. і шляхом проведення технічного переоснащення. Організаційна стратегія передбачає створення адаптивної до викликів кризи організаційної структури; реалізується шляхом переформатування як безпосередньо структури управління, так і системи комунікацій між підрозділами та стейкхолдерами. Кадрова антикризова стратегія спрямована на зниження відтоку персоналу з підприємства і передбачає модернізацію системи ротації, мотивації, відбору та підвищення кваліфікації працівників. Інвестиційна стратегія зорієнтована на покращення інвестиційного клімату підприємства та оцінювання привабливості стратегічних інвестиційних проєктів [264-265].

Не менш популярною і класифікація антикризових стратегій залежно від типу поведінки підприємства в умовах кризи, в рамках якої прийнято виділять захисну, наступальну стратегії, стратегію делегування повноважень та стратегію компромісу [266]. Інструменти реалізації даних видів антикризових стратегій розкрито на рис. 2.9.

Трохи в іншій інтерпретації пропонуються розглядати подібні види антикризових стратегій А. Пушкар, А. Тридед та А. Колос, виділяючи їх залежно від характеру впливу на фари розвитку кризової ситуації: наступальна та оборонна антикризова стратегія.

Також цей колектив авторів пропонує класифікувати антикризові стратегії таким чином: залежно від характеру впливу на об’єкт управління (організаційна та управлінська антикризові стратегії); залежно від характеру реалізації антикризової стратегії (стратегія, спрямована на управління процесами; стратегія, спрямована на управління продуктами) [100].

Формуючи теоретичний базис розроблення антикризової стратегії підприємств машинобудівної галузі, Н. Юрик вводить такі класифікаційні ознаки та відповідні їм види антикризових стратегій:

- характер дій на об’єкт управління: організаційні; управлінські;
- характер спрямованості на об’єкт: диверсифікована, концентрована,

комбінована;

- широта охоплення об’єкта: глобальна; локальна;
- приналежність до сфер діяльності: функціональна; універсальна;
- характер прояву кризи: попереджувальна; реактивна;
- характер боротьби з кризовими явищами: наступальна; оборонна; ліквідаційна;
- рівень кризового стану підприємства: виживання; стабілізації; розвитку;
- процес змін: комплексна; невідкладна; поетапна;
- тривалість дії: короткотермінова; довготермінова [252].

Рис. 2.9. Інструменти реалізації антикризових стратегій залежно від типу поведінки підприємства в умовах кризи

(*сформовано автором на основі джерела* [266])

Досить цікавою з наукової точки зору є класифікація антикризових стратегій, запропонована Ю. Мельник та О. Міцура, які використовуючи

медичну термінологію, допустили доцільність існування таких її видів: стратегія симптоматичного «лікування»; стратегія патогенетичного «лікування»; стратегія етіотропного «лікування» [200].

Досить детальну класифікацію видів антикризових стратегій пропонує у своєму дослідженні В. Рубан, виділяючи останні залежно від таких ознак:

- стратегія поведінки підприємства на ринку, стиль та тактика управління: виживання; прориву;
- відповідно до ключового напряму розвитку підприємства: стабілізації (пауза; обмежене просування; без змін; зняття прибутку); скорочення (стратегії: звороту, відокремлення, ліквідації); реструктуризації;
- характер поведінки на ринку: захисні; наступальні;
- залежно від розміщення на матриці АДЛ в позиції «Слабка»: вихід з галузі; зсув; оновлення продукції; вихід з ринку [267].

У праці [268] пропонується розрізняти такі види антикризових стратегій:

- відповідно до характеру впливу на початок настання кризи: антикризова стратегія наближення; антикризова стратегія віддалення кризи; антикризова стратегія невтручання в перебіг кризи;
- відповідно до результату, який буде досягнуто в результатів реалізації антикризової стратегії: запобігання виникнення кризи; стабілізація положення під час кризи; пристосування до кризи; вихід з кризи;
- відповідно до характеру моделі поведінки в момент існування кризової ситуації: сприяння розгортанню; нейтралітету; боротьба з негативними проявами та наслідками;
- відповідно до об’єкта по відношенню до якого реалізуються управлінські дії: наслідки кризи; причини кризи; тривалість кризи; комбіноване антикризове управління;
- відповідно до участі в антикризовому управлінні зовнішніх ресурсів та учасників: зовнішнє; внутрішнє; комбіноване.

Досить цікавою позицією щодо класифікації видів антикризових стратегій є думка Л. Михайлова, який пропонує враховувати такі ознаки :

1) залежно від участі в процесі управління кризою: стратегія наближення, невтручання, віддалення; 2) характер залучених ресурсів: стратегія антикризового управління з залученням додаткових ресурсів, стратегія антикризового управління з внутрішніх ресурсів і можливостей, стратегія антикризового управління з залученням ресурсів різного походження [269].

Р. Погосян розширює види запропоновані Л. Михайловим, пропонуючи враховувати також такі види антикризових стратегій залежно від природи прийняття та реалізації антикризових управлінських рішень: стратегія попередження (до початку настання кризи); стратегія співпадіння (управлінські рішення реалізуються в перехідний період); стратегія наслідування (після протікання процесів перехідного періоду) [270].

Під час систематизації видів антикризових стратегій Р. Хіт пропонує враховувати таку ознаку, як кризове мислення як процесу, що сприяє удосконаленню управлінських дій та їх ефективності, виділяючи стратегію економії витрат, стратегію відтермінування подій; сифонну стратегію; стратегію обговорення факту; стратегію збереження ресурсів [271].

Узагальнена систематизація підходів до класифікації видів антикризових стратегій подана на рис. 2.10. Враховуючи існуючі підходи до класифікації видів антикризових стратегій, на думку автора дисертації, доцільно розширити існуючі підходи, запропонувавши розрізняти види антикризових стратегій за такими ознаками [272]:

1) відповідно до стилю змін:

- агресивна антикризова стратегія ґрунтується на використання прогресивних інструментів управління процесами виходу підприємства з кризи та реалізується у тих випадках, коли чітко наявні прояви кризового стану, які вимагають невідкладної реакції;

- нейтральна антикризова стратегія ґрунтується на використанні традиційних інструментів управління кризою;

2) залежно від глибини змін:

Рис. 2.10. Узагальнена класифікація видів антикризових стратегій *(сформовано та доповнено автором на основі джерел* [251-272])

- механістична – антикризова стратегія передбачає, що підприємство реалізує антикризові дії, орієнтуючись на внутрішні процеси;

- інваромента льна – антикризові дії враховують і дію чинників зовнішнього середовища;

3) відповідно до кількості альтернатив:

- стандартні;

- бінарні;

- багатоальтернативні

4) залежно від динаміки змін:

- революційна – орієнтовані на забезпечення швидких трансформацій на підприємстві з метою його швидкого виходу з кризи;

- еволюційна – передбачає поступові зміни, як якісного, так і кількісного характеру, що в майбутньому сприятимуть виходу з кризи;

5) створювані цінності:

- трансформаційна антикризова стратегія передбачає створення колективних цінностей для ключових стейкхолдерів за рахунок реалізації інноваційних антикризових інструментів;

- стагнаційна антикризова стратегія передбачає подальше ігнорування проявів кризи і допускає в цілому приватизацію чи ліквідацію підприємства.

Важливим в процесів управління підприємством в умовах кризи посідає проблема вірного вибору інструментів та послідовності виконання антикризової стратегії. В літературі попри величезну увагу науковці до цього питання не існує загального погляду на етапність реалізації антикризової стратегії. Так у роботі [273] пропонується думка, що процес розроблення і реалізації антикризової стратегії має поєднувати таку етапи:

- стратегічне планування, що передбачає комплексне та своєчасне діагностування стану підприємства; корегування його місії та системи цінностей; формулювання стратегічних варіантів подолання кризи на підприємстві;

- оперативне планування: розроблення тактичних заходів щодо подолання кризового стану на підприємстві; реалізація обраної антикризової

стратегії; оцінювання та проведення постійного контролю за її виконанням.

Однак, в цілому ж серед науковців переважає думка, що процес антикризового управління має включати такі етапи:

1) оцінювання стану підприємства в умовах дії кризи;

2) встановлення відповідності наявних на підприємстві ресурсів і часових обмежень визначених цілям антикризового управління;

3) формування та реалізація антикризової програми;

4) розроблення та впровадження обраних антикризових дій та заходів, спрямованих на недопущення повторного виникнення кризи [205].

Ґрунтуючись на існуючих підходах до виділення етапності розроблення та реалізації антикризової стратегії, а також враховуючи цільову зорієнтованість системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту та її структурність, на думку автора дисертації процедура розроблення і реалізації антикризової стратегії забезпечення збалансованого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту має передбачати наступну послідовну реалізацію таких ключових етапів, які подано на рис. 2.11.

Етап 1 передбачає діагностування ознак та симптомів кризи, а також оцінювання параметрів загроз і наслідків настання кризових явищ в пасажирському комплексі залізничного транспорту. На цьому етапі має проводитися формування інструментарію оцінювання рівня агресивності факторів зовнішнього середовища пасажирського комплексу. Зокрема, виконуються PEST- та SWOT-аналіз факторів впливу на пасажирський комплекс, проводиться ідентифікація причин виникнення та встановлення сили кризи, визначаються найбільш агресивні фактори, що призвели до виникнення кризової ситуації. Окрім цього проводиться діагностування внутрішньої кризостійкості середовища функціонування пасажирського комплексу, а саме оцінювання ключових параметрів функціонування пасажирського комплексу, ідентифікація стадії розвитку кризи та формування системи внутрішніх параметрів вразливих до кризи.

Рис. 2.11. Процедура розроблення та реалізації антикризової стратегії забезпечення сталого розвитку пасажирську комплексу залізничного транспорту *(розробка автора)*

На 2 етапі проводиться стратегічне обґрунтування напрямів забезпечення сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту та формування антикризових дій.

Важливим моментом даного етапу є процедура встановлення об'єктних груп антикризового управління, яка передбачає виділення тих об'єктів, по відношенню до яких будь вживатися антикризові заходи. Ця необхідність зумовлена тим, що деякі кризи мають локальний характер і охоплюють чи окрему сферу діяльності пасажирського комплексу, чи сферу управління ним, а відповідно розроблювані антикризові заходи мають враховувати специфіку об'єкту та бути чітко спрямовані на подолання існуючої в нього кризи. Окрім цього в процесі антикризового управління величезне значення має компетентність антикризових органів.

Саме тому, в рамках антикризового відділу має бути передбачено можливість формування тимчасових антикризових колективів для вирішення непередбачуваних криз, до складу яких входитимуть найбільш компетентні працівники. Для того, аби чітко володіти розвитком кризової ситуації та власними здатностями щодо можливості її подолання необхідно проводити оцінювання та ідентифікацію внутрішніх резервів забезпечення кризостійкості пасажирського комплексу. На основі даними щодо наявності внутрішніх резервів для подолання кризи та підтримки розвитку, відбувається формування альтернативних сценаріїв реалізації антикризових дій.

Найбільш складним як з точки зору обґрунтування, так і оцінювання є процес вибору формування та вибору альтернативних антикризових стратегій, що потребує залучення компетентних кадрів та використання складного оціночного апарату. На етапі стратегічного обґрунтування напрямів забезпечення сталого розвитку та формування антикризової стратегії значна увага має приділятися і формування ресурсного забезпечення реалізації обраної антикризової стратегії та розробленню заходів щодо зниження напруги у взаємовідносин зі стейкхолдерами. Адже саме від цього залежить успіх антикризових дій та рівень агресивності реакції стейкхолдерів на процеси

занурення комплексу в стан кризи [272].

Щодо вибору альтернативних антикризових стратегій, то варто констатувати, що наразі пасажирський комплекс залізничного транспорту переживає напевно найглибшу кризу – надорганізаційну, що, як зазначалося у першому розділі, проявляється у відсутності інтересу суспільства до пасажирського комплексу залізничного транспорту і становить загрозу його функціонуванню.

Враховуючи зниження довіри суспільства до пасажирського комплексу та відповідно скорочення попиту на його послуги, для нарощення потенціалу забезпечення сталого розвитку сфери пасажирських перевезень необхідно її організаційно трансформувати, оптимізувати та модернізувати, створивши таким чином можливість для підвищення суспільної цінності пасажирського комплексу залізничного транспорту для ключових стекхолдерів, а відповідно до цього можливо допустити реалізацію трансформаційної та стагнаційної антикризової стратегії (рис. 2.12).

Антикризова стратегія трансформації передбачає трансформацію пасажирського комплексу за рахунок впровадження прогресивних антикризових інструментів, спрямованих на забезпечення організаційного розвитку сфери пасажирських перевезень залізничного транспорту, оптимізацію її діяльності та модернізацію інфраструктури [272].

Відповідно до цього під стратегією трансформації будемо розуміти комплекс дій, спрямованих на забезпечення якісних перетворень в пасажирському комплексі залізничного транспорту з метою підвищення його суспільної цінності для ключових стейкхолдерів і таким чином створення умов для сталого економічного зростання.

Пріоритетними можуть стати такі інструменти антикризового управління пасажирським комплексом залізниці, як краудсорсинг, реінжиніринг, бенчмаркінг, даунсайзінг, антикризовий контролінг, технологізація.

Так, крауд-технології, до яких належать краудсорсинг та краудфандинг, є цікавими і ефективними інструментами для вирішення завдань бізнесу. Також

можливо застосовувати стратегію краудмаркетингу, яка передбачає управління споживачем в мережевих співтовариствах, формування комунікаційних моделей уравління споживачем в мережі та встановлення дієвих методів збуту через мережу Інтерет. Основним її результатом є отримання клієнта-партнера, а взаємодія з іншими споживачами підсилює управлінський вплив компанії.

Рис. 2.12. Підхід до формування альтернативних антикризових стратегій розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту *(розробка автора)*

Якщо при впровадженні аутсорсингу передбачається, що певні функції компанії передаються іншій організації на підставі певного договору за гроші,

то при впровадженні краудсорсинґу платити ні за що не потрібно (або виплачуються мінімальні суми). Є такі фахівці-аматори, які неоплачувані або мало оплачувані, вони із задоволенням виконують всю необхідну роботу, створюють контент, займаються розв'язанням проблем або навіть проведенням досліджень. Краудсорсинґ – це частина того, що Ерік фон Гіппель (англ. Eric von Hippel) називає «інновацією з розрахунку на споживача» [274]. При цьому підприємство-виробник покладаються на користувачів не тільки у питанні формулювання потреб, а й у питанні визначення тієї категорії продукції чи послуг, яку має перший виготовляти чи надавати, а також відновно напрямів їх вдосконалення, для того, щоб краще задовольнити потребу вимогливих споживачів.

Звісно, сам краудсорсинг без Інтернету не міг би існувати, тому що люди через нього можуть координувати свої дії, обговорювати питання та їх вирішення. Але краудсорсинг має дві важливі особливості: добровільність та структурованість. Якщо людина не хоче чогось, вас не зможе ніхто примусити, але якщо ви добровільно щось починаєте, зокрема важливий проєкт, та він буде цікавий іншим, волонтери завжди допоможуть його реалізувати. Коли робота розділена на чіткі етапи, спільними зусиллями цей проєкт швидше реалізується.

Наприклад, раніше перед впровадженням деяких пілотних проєктів або впровадженням послуг, сектор маркетингу пасажирської служби залізниці, проводив у поїздах анкетування пасажирів, ці анкети оброблювалися та даний аналіз (з наявними анкетами) надавалися в Укрзалізницю. З них було ясно, чи потребує населення даних заходів, але це був довгий шлях. Зараз зі швидким Інтернетом, ми можемо значно швидше зробити опитування пасажирів, наприклад, про потребу нових маршрутів поїздів, впровадження окремих туристичних перевезень або про появу нової послуги. Це буде доречно, особливо під час карантину, коли пасажири обмежені у вільному пересуванні, та це дуже зекономить час та гроші.

Також доцільне впровадження реінжинірингу для ефективної роботи

пасажирського комплексу залізничного транспорту. Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування [275]. Його мета – це виживання в екстремальній ситуації. Він може дати істотне скорочення витрат, базу для розширення бізнесу, перехід на якісно новий технологічний рівень, готовність до впровадження інновацій та нововведень. Для пасажирського комплексу залізничного транспорту потрібен «кардинальний» реінжиніринг, останній доцільний, коли потрібно досягти різкого (стрибкоподібного) поліпшення показників діяльності компанії шляхом заміни старих методів управління новими. Пасажирський комплекс знаходиться в критичній ситуації, втрата більшого сегменту транспортного ринку, різке зниження доходу, високі витрати на перевезення, тому за допомогою реінжинірингу ввести нові методи управління пасажирськими перевезення, починаючи зі зміни організаційної структури управління, новими напрямками та стратегіями виходу з кризового стану пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Сьогодні конкурентоспроможність пасажирських компаній залежить від можливості перетворення процесів перевезення пасажирів на новий рівень, націлений на краще задоволення вимог споживача послуг. Це введення нових технологій, нової організації перевезень: високошвидкісні перевезення, мультимодальні пасажирські перевезення, створення транспортних пасажирських ХАБів [272], організація залізничного туризму, поява нових напрямків поїздів, залучення потенційних клієнтів за допомогою системи гнучких знижок та «бонусного квитка» [276], розробка системи мотиваційного механізму для працівників галузі.

Бенчмаркінг – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями [277]. Це робота по впровадженню кращого досвіду країн світу, організація нових підходів в

управлінні пасажирськими перевезеннями, впровадження високошвидкісних перевезень зі швидкостями 250-350 км/год., впровадження залізничного туризму, впровадження рухомого складу нового покоління, оптимізації руху пасажирських поїздів за рахунок збільшення кількості денних поїздів та інше [276].

На даний час необхідно удосконалити організаційну структуру управління пасажирської філії, за рахунок створення відділу антикризового управління [242]. Його робота дозволить пасажирському комплексу вийти з кризи, з найменшими збитками. А також допоможе розробити нові напрямки та стратегії для виходу з скрутного становища Укрзалізниці, з урахуванням карантину, професійно та виважено проводити аналіз розвитку транспортного ринку та підвищення рівня конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень.

Антикризове управління, або кризовий менеджмент – це процес порятунку організації (об'єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку [278]. Кризові менеджери, постійно повинні відстежувати зміни на ринку транспортних послуг, перші повинні реагувати на появу додаткового попиту на окремі напрямки перевезень, потрібність у появі нових додаткових послуг або спаду обсягу перевезень на конкретному напрямку, любі збої у роботі пасажирської компанії, вносити свої пропозиції на той або інший розвиток подій на транспортному ринку. Кризові менеджери повинні контролювати ринок транспортних послуг, дію конкурентів, розподіляти ресурси таким чином, щоб уникнути ризику в роботі пасажирських залізничних перевезень. Вміти визначати можливі причини кризи, прогнозувати її розвиток, вирішувати поточні проблеми на усіх рівнях залізничного транспорту, головне, відрізняти першорядні та другорядні проблеми. Ці антикризові відділи повинні працювати постійно, навіть якщо економічна ситуація стабільна. Дана стратегія повинна передбачати впровадження так званої моделі «ЗГРВ» (Запобігання, Готовність, Реакція і Відновлення), яка включає у себе наступні етапи дії:

- визначення ймовірних ризиків та потреб,
- проголошення політики, яка відобразить ті способи роботи з

подібними ризиками і проблемами,

- обміркування, аналіз та створення структури реагування кризового менеджера,
- пошук необхідних ресурсів, навичок та вмінь для роботи в кризових ситуаціях [279].

Специфіка діяльності антикризового керуючого припускає наявність системності і динамічності мислення, так як для адекватної оцінки кризи, прийняття конкретних рішень і розробки плану заходів антикризовий керівник повинен залучати різноманітні джерела інформації, переробляти її та класифікувати [280].

Кризовий менеджер повинен професійну гнучкість і нестандартність мислення, а іноді здатність відмовитися від стандартного рішення і запропонувати нове. Все це може привести до кращих результатів на ринку транспортних та зайняти залізничним пасажирським перевезенням більшу долю ринку.

З метою пошуку нових ідей з покращення якості транспортної послуги шляхом аналізу методів підвищення конкурентоздатності послуги, може стати дуже своєчасним рішення не про запровадження нових технологій для застарілих механізмів реалізації давно відомих послуг, а саме модифікація самої послуги, згідно новітнім технологіям, з використанням маркетингового інструментарію.

Кризові відділи (групи) потрібні запровадити в пасажирської компанії для того, щоб виявити та запропонувати нові технології пасажирських перевезень; активізувати інноваційні трансформації; забезпечити, за допомогою антикризового управління, фінансову стійкість пасажирського комплексу; запровадити інструменти антикризового управління пасажирським комплексом.

Антикризова стратегія стагнації пов’язана зі збереження діючої наразі політики розвитку пасажирського комплексу і означає подальше ігнорування наявних на сьогоднішній день протиріч його розвитку [272].

Ця антикризова стратегія допускає подальше затягування процесів

реформування та збереження корумпованого керівного складу, руйнування технологічних потужностей через невідповідність потребам обсягів їх оновлення, відтік інвестиційних ресурсів та персоналу, падіння пасажирообігу через погіршення рівня сервісу, скорочення доходності пасажирських перевезень і відповідно втрату долі ринку, а також приватизацію пасажиррського комплексу.

Враховуючи те, що пасажирський комплекс має стратегічне значення для соціально-економічного розвитку держави пріоритетною для реалізації варто визнати антикризову стратегію трансформації, технології та інструменти якої дозволять підвищити та прискорити реформаційні процеси, оптимізувати бізнес архітектуру управління та сформувати стійкі міжфункціональні зв'язки, створити сприятливе середовище для трудової реалізації персоналу, розширити джерела притоку інвестиційних ресурсів та модернізувати інфраструктура, а також забезпечити зростання якості обслуговування пасажирів, в цілому створивши умови для підвищення суспільної цінності пасажирського комплексу залізничного транспорту для ключових стейкхолдерів.

Відповідно цього, антикризова стратегія трансформації може бути реалізована шляхом впровадження наступних прогресивних антикризових технологій та інструментів.

1. У контексті забезпечення організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту ключовими антикризовими технологія та інструментами є:

- розроблення стратегії сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту;
- прискорення процесів завершення реформ;
- впровадження реінжинірингу бізнес-процесів;
- освоєння технологій ощадливого виробництва;
- розвиток внутрішнього консалтингу, рефреймінгу, менторингу, міжнародних програм стажування та навчання;
- перегляд етичного кодексу в контексті цінностей та ставлення

вищого менеджменту до сфери пасажирських перевезень в цілому та її працівників зокрема;

- формування екосистем взаємодії зі стейкхолдерами, в т.ч. розвиток цифрових платформ управління кадровим потенціалом;
- трансформація організаційної культури та підвищення організаційної соціалізації працівників за рахунок розвитку онбордингу тощо.

2. Для оптимізації діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту мають бути впровадженні такі антикризові технології та інструменти: аутсорсинг непрофільних видів діяльності; бюджетування; державне гарантування та державне соціальне замовлення; система якості обслуговування; ресурсозбереження; механізми динамічного / кастромізованого тарифоутворення; культура обслуговування; диференційований портфель послуг, у т. ч. сучасні засобі підтримки модальності перевезень, розвиток туризму тощо.

3. З метою забезпечення модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту необхідно:

- сформувати інтерактивну карту стратегічних інфраструктурних проєктів розвитку пасажирського комплексу;
- розробити і затвердити програму оновлення та модернізації рухомого складу, вокзальної і станційної інфраструктури комплексу;
- розробити програму розвитку високошвидкісних пасажирських ліній;
- запровадити ефективні механізми проєктного фінансування, у т. ч. за рахунок розвитку інструментів лізингу, факторингу, краудлендінгу, краудфандінгу, фінансового ретейлингу, краудстафінгу, інфраструктурних та концесійних облігацій, мезонинного фінансування;
- утворити інвестиційний банк підтримки інфраструктурного розвитку пасажирського комплексу;
- розробити та укласти програми стратегічного партнерства, у т.ч. через створення механізмів міжгалузевої сетизації тощо [272].

Ці технології та інструменти становлять основу системи тактичних антикризовий дій, що розробляються на 3 етапі задля забезпечення реалізації антикризової стратегії апгрейдингу. Важливим моментом цього етапу є встановлення відповідності обраних тактичних антикризових технологій та інструментів стратегічним напрямам забезпечення сталого розвитку пасажирського комплексу, а також публічна звітність та підтримка комунікацій зі стейкхолдерами. Такі дії дозволять підвищити впевненість серед стейкхолдерів щодо контрольованості ситуації, інформуючи останніх про рівень підконтрольності кризи та дії щодо її подолання, а можливо й залучити їх ресурси та можливості для виходу комплексу з кризи.

На 4 етапі проводиться організація моніторингу виконання антикризової стратегії, а також оцінювання ефективності обраних антикризових технологій та інструментів. Зокрема розробляється система індикаторів оцінювання ефективності антикризових дій та безпосередньо проводиться оцінювання ефективності антикризової стратегії, встановлення відхилень від запланованих результатів.

Останній етап – 5 етап передбачає прийняття рішення щодо продовження реалізації антикризової стратегії, а також необхідності її корегування та перегляду тактичних антикризових технологій та інструментів [272].

Таким чином сформовано теоретичні основи стратегічного антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, які включають: по-перше, розширену типізацію антикризових стратегій залежно від глибини, динаміки, стилю змін, кількості альтернатив та створюваних цінностей; по-друге, встановлення процедури їх розроблення та ідентифікації стратегічних альтернатив (антикризова стратегія трансформації, антикризова стратегія стагнації) відповідно до створюваних суспільних цінностей в результаті їх реалізації. Розкрито систему тактичних антикризових дій в контексті забезпечення системних трансформацій і підвищення життєздатності пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах динамізму середовища його функціонування.

Висновки до розділу 2

1. На основі дослідження сутності категорії антикризового управління встановлено існування діяльнісного, процесного, інституційного і комплексного підходів щодо визначення його змісту. Ґрунтуючись на цьому, сформовано авторське розуміння антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту як комплексу системних цілеспрямованих дій, узгоджених з корпоративними цілями розвитку залізничного транспорту і спрямованих на попередження, виявлення, мінімізацію наслідків, нейтралізацію та відновлення позитивної динаміки економічного зростання пасажирського комплексу в результаті впливу кризових явищ за рахунок максимальної мобілізації ресурсів, резервів і здатностей та впровадження інноваційних інструментів подолання прояву кризових домінант з метою підвищення його суспільної цінності та конкурентоспроможності на ринку пасажирських перевезень. Розкрито сутнісно-змістовні характеристики антикризового управління.

2. Вивчено підходи науковців до класифікації видів антикризового управління та встановлено використання вченими для диференціації видів антикризового управління таких найбільш поширених ознак, як ознаках, стадія та рівень охоплення підприємства кризою. Доповнено існуючу класифікацію видів антикризового управління такими класифікаційними ознаками, як: 1) зміст (сфера реалізації): фінансове, кадрове, організаційне, маркетингове, інвестиційне, інноваційне, екологічне, техніко-технологічне, інформаційно-комунікаційне, сервісно-логістичне управління; 2) спрямованість інструментарію антикризового управління: прогресивне, адаптивне, стабілізаційне, регресивне; 3) рівень новизни антикризового інструментарію: ординарне (звичайне), радикальне; 4) типу змін, викликаних антикризовими заходами: модернізаційне/трансформаційне, конверсійне; 5) ієрархічний рівень реалізації антикризового інструментарію: АТ «Укрзалізниця», філія

«Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця», вагонні дільниці, вагонні пасажирські депо, пасажирські вокзали, пасажирські станції. Розширено та надано характеристику таких ключових функцій антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, як ціннісна, інтеграційна, інноваційно-стимулююча, мобілізаційна, комунікаційна та трансформаційна, а також розкрито основні принципи.

3. Доведено, що наразі в пасажирському комплексі залізничного транспорту назріває надорганізаційна криза, спровокована індиферентним ставленням суспільства до проблем його функціонування, яка обумовлює цим самим наростання загрози стабільному функціонування комплексу. Ґрунтуючись на тому, що вихід з кризи і сталий розвиток пасажирського комплексу залізничного транспорту прямо залежить від його здатності створювати суспільні цінності для стейкхолдерів, сформовано парадигму антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що ґрунтується на ідентифікації системно-синергетичних переваг, згенерованих на основі активізації інструментів інноваційної лабільності та самоорганізації, і передбачає підвищення суспільної цінності пасажирського комплексу залізничної галузі для стейкхолдерів за рахунок забезпечення його організаційного розвитку, оптимізації діяльності і модернізації інфраструктури.

4. Визначено, що формування системно-синергетичних переваг і підвищення на їх основі суспільної цінності пасажирського комплексу для стейкхолдерів можливо й необхідно забезпечити за рахунок системного використання прогресивних інструментів антикризового управління. На основі розкриття змісту та підходів науковців до структуризації складових елементів системи антикризового управління розроблено концепцію формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що враховує стратегічні напрями забезпечення зростання суспільної цінності сектору пасажирських перевезень та встановлює взаємозв’язки між ключовими підсистемами (суб’єктна, об’єктна, цільова, стратегічного позиціювання, планування, технологій антикризового управління, ресурсного забезпечення)

підтримки їх реалізації з метою подолання проявів кризи і створення умов для сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту.

5. Ознайомлення зі змістом категорії «антикризова стратегія» та підходами до класифікації їх видів дозволило розширити типізацію антикризових стратегій шляхом доповнення такими ознаками: 1) стиль змін: агресивна, нейтральна; 2) глибина змін: механістична, інвароментальна; 3) динаміка змін: революційна, еволюційна; 4) кількість альтернатив: стандартні, бінарні, багатоальтернативні; 5) створювані цінності: трансформаційна, стагнаційна. Розкрито процедуру розроблення і реалізації антикризової стратегії розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту особливість якої полягає у ідентифікації стратегічних альтернатив (антикризова стратегія трансформації, антикризова стратегія стагнації) відповідно до створюваних суспільних цінностей в результаті їх реалізації. Визначено та охарактеризовано інструменти реалізації антикризової стратегії трансформації та антикризової стратегії стагнації.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [189; 190; 206; 210; 211; 242; 243; 244; 272; 276] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 3
АНТИКРИЗОВА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1. Сучасні напрямки організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту

Ефективне функціонування залізничного транспорту пов’язане з удосконаленням його організаційної структури; оновленням основних фондів і рухомого складу; впровадженням новітніх технологій і високошвидкісного руху; наданням нових видів послуг і захопленням нових секторів транспортного ринку; збільшенням прибутковості перевезень вантажів і пасажирів та інтегруванням до європейської транспортної системи.

Нестача власних коштів та відсутність бюджетного фінансування, неможливість залучення недержавних інвестицій в повному обсязі призвели до небезпечного збільшення фізичного зносу та морального старіння основних фондів, втрати частки пасажирських та вантажних перевезень [281]. Це зумовило виникнення в практиці господарювання вітчизняних підприємств залізничного транспорту такого питання як реформування.

Передумовою для початку реформування також стали такі проблеми галузі, як високий рівень зносу основних засобів, необхідність відокремлення функцій господарюючого суб’єкта від функцій управління та уникнення прямого втручання в господарську діяльність із боку держави, а також нагальна потреба в залученні кредитних та інвестиційних коштів.

Відповідно до [282–283] основними проблемами, що будуть вирішені після завершення процесу реформування є:

1. Відсутність юридично оформленого єдиного залізничного комплексу (в Україні до 2016 р. функціонувало 6 залізниць – природних монополістів, що в єдиному виробничо-технологічному комплексі не конкурували, а доповнюють

один одного, виконуючи всі 10 основних видів діяльності на своїй території із загальним балансом витрат).

2. Здійснення Укрзалізницею як органом державного управління господарських функцій (керування рухом, розподіл доходів від перевезень, складання зведеного звіту).

3. Віднесення до монопольних усіх видів діяльності залізничного транспорту, що стримує розвиток конкуренції.

4. Порушення принципу простого відтворення основних фондів через недостатність амортизаційних відрахувань, що є наслідком заниженої балансової вартості.

За результатами здійснення реформ очікується:

– підвищення інвестиційної привабливості та перехід на інноваційний шлях розвитку (скорочення зносу основних засобів з 85 % до 60 %);

– збільшення обсягів перевезень на 20–25 % шляхом підвищення ефективності роботи;

– зростання продуктивності праці на 60 % та продуктивності рухомого складу на 25–30 %;

– скорочення енергоємності на 15 %;

– відкриття шляхів для більш інтенсивної та плідної співпраці з міжнародними фінансовими організаціями в частині залучення «дешевих» кредитних коштів;

– збільшення інвестиційних джерел від існуючих 7,5 до 26,5 млрд грн на рік, зокрема:

1) збільшення амортизаційних відрахувань орієнтовно на 6,4 млрд грн унаслідок проведення переоцінки під час внесення майна до статутного капіталу;

2) упровадження інвестиційної складової в тарифі на перевезення (збільшення тарифу на 10 %), що забезпечить додатково 4,1 млрд грн на рік;

3) надходження від продажу пакетів акцій залежних господарських товариств або у вигляді дивідендів за попередніми оцінками складуть 7,5 млрд

грн упродовж 5 років (1,5 млрд грн на рік);

- лібералізація окремих сегментів ринку залізничних перевезень із метою залучення приватного капіталу, наприклад до оперування вагонами та пасажирськими перевезеннями, дозволить перекласти на їхні плечі близько 7 млрд грн на рік, необхідних для оновлення рухомого складу (це 6,5 та 0,5 млрд відповідно).

Загалом, як результат АТ «Укрзалізниця» повинна отримати 19,0 млрд грн додаткових коштів.

Під час реформування також планується реалізувати комплекс технічних та технологічних заходів, а саме:

- програма централізації управління рухом на великих полігонах;

- розмежування вантажного та пасажирського руху, впровадження денних поїздів;

- оновлення парку електровозів;

- оновлення парку вантажних вагонів;

- програма завантаження потужностей, що вивільняються, реалізація якої дозволить завантажити понад 50 структурних підрозділів та освоїти випуск продукції для потреб галузі орієнтовно на суму 2,7 млрд грн;

- упровадження підрядного способу ремонту й утримання інфраструктури та рухомого складу.

Одним із пріоритетів реформування є збереження відомчої медицини. Залізниці та підприємства залізничного транспорту загального користування забезпечують безпеку життя та здоров’я громадян, які користуються його послугами. Враховуючи, що це передбачено чинними законами «Про транспорт» (ст. 16 та ст. 22) [284], «Про залізничний транспорт» (ст. 16) [285], «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» (ст. 1) [286], до складу АТ «Укрзалізниця» було включено 11 дорожніх лікарень, що дозволить забезпечити понад 40 % потреби в медичному обслуговуванні працівників, членів їх сімей та пенсіонерів галузі.

Крім того, АТ «Укрзалізниця» повністю відповідає за зобов’язаннями,

передбаченими галузевою угодою та профспілками, отже, працівникам залізниць гарантується збереження всіх пільг.

Збереження відомчих закладів охорони здоров'я залізничного транспорту в теперішньому статусі є принципово важливим питанням не лише для величезного колективу залізничників, а й для забезпечення сталого функціонування залізничного транспорту в цілому.

Таким чином, утворення АТ «Укрзалізниця» виправдає очікування широких верств суспільства, що у свою чергу підвищить рівень довіри до влади. Тому з листопада 2016 р. залізниці України було зареєстровано як Публічне акціонерне товариство «Укрзалізниця».

Де-юре юридично була створена нова організаційна структура управління залізничними перевезеннями вантажів і пасажирів в Україні, але де-факто структурна реформа на залізничному транспорті лише розпочалася. Процес реформування, що затягнувся на роки, сам по собі вже містить кризові явища. З метою подолання зазначеного виконаємо дослідження організаційно-економічних аспектів процесу реформування залізничного транспорту України.

Саме тому розглянемо особливості процесу реформування АТ «Укрзалізниця» та з'ясуємо переваги, проблеми та недоліки на шляху перебудови транспортно-логістичного бізнесу найбільшої в державі залізничної транспортної компанії.

Поняття «реформа» утворилось від латинського «reform», а також французського «réforme», що означає «перетворюю», «змінюю». Реформа може також трактуватись, як «re-» і «form», тобто зміна форми будь-якого об'єкту, відносно якого здійснюється реформування. Процес реформування відбувається за умови неможливості при існуючому стані об'єкта реформування мати позитивний його розвиток. Метою реформування є досягнення нового стану об'єкту, в якому перешкоди позитивному розвитку, які існували в попередньому стані суспільства, в його новому стані існувати не можуть [287].

І. Кульчій вважає, що реформування – це цілісний процес, що включає

програму дій для вирішення системних проблем з метою унеможливлення їхнього виникнення у майбутньому, являє собою цілеспрямовану діяльність апарату управління щодо здійснення рішучих перетворення, результатом якої мають стати якісні зміни об'єкту управління з урахуванням змін в середовищі господарювання [288].

Повністю погоджуючись з думкою науковців щодо змісту цих понять маю зазначити, що передумовою для якісного проведення процесу реформування є ретельно опрацьована та цілісна система концептуальних, програмних та нормативно-правових документів, що доповнюють один одне та дозволяють забезпечити повноцінну та своєчасну реалізацію запланованих реформ.

Щодо реформування АТ «Укрзалізниця», то слід зазначити, що даний процес було розпочато у 2006 р. Він забезпечувався великою кількістю відповідних постанов, актів та інших юридичних документів, ключові з яких доцільно згрупувати за блоками (рис. 3.1):

- концепції та програми реформування – встановлюють загальні положення процесу реформування залізничного транспорту України;

- стратегії АТ «Укрзалізниця» – визначають стратегічні пріоритети реформування вітчизняної залізничної компанії;

- закони, постанови, розпорядження державних органів влади – формують комплекс послідовних взаємопов'язаних державних законодавчих актів, розпоряджень і постанов, що забезпечують формування і реалізацію процесу реформування;

- внутрішні корпоративні документи АТ «Укрзалізниця», що забезпечують реалізацію процесу реформування.

Першим в зазначеному переліку стало Розпорядження Кабінету Міністрів України № 651-р від 27 грудня 2006 р., в ньому було вперше схвалено Концепцію Державної цільової програми реформування залізничного транспорту, згідно з якою були визначені мета, умови, а також шляхи, способи та етапи реформування галузі.

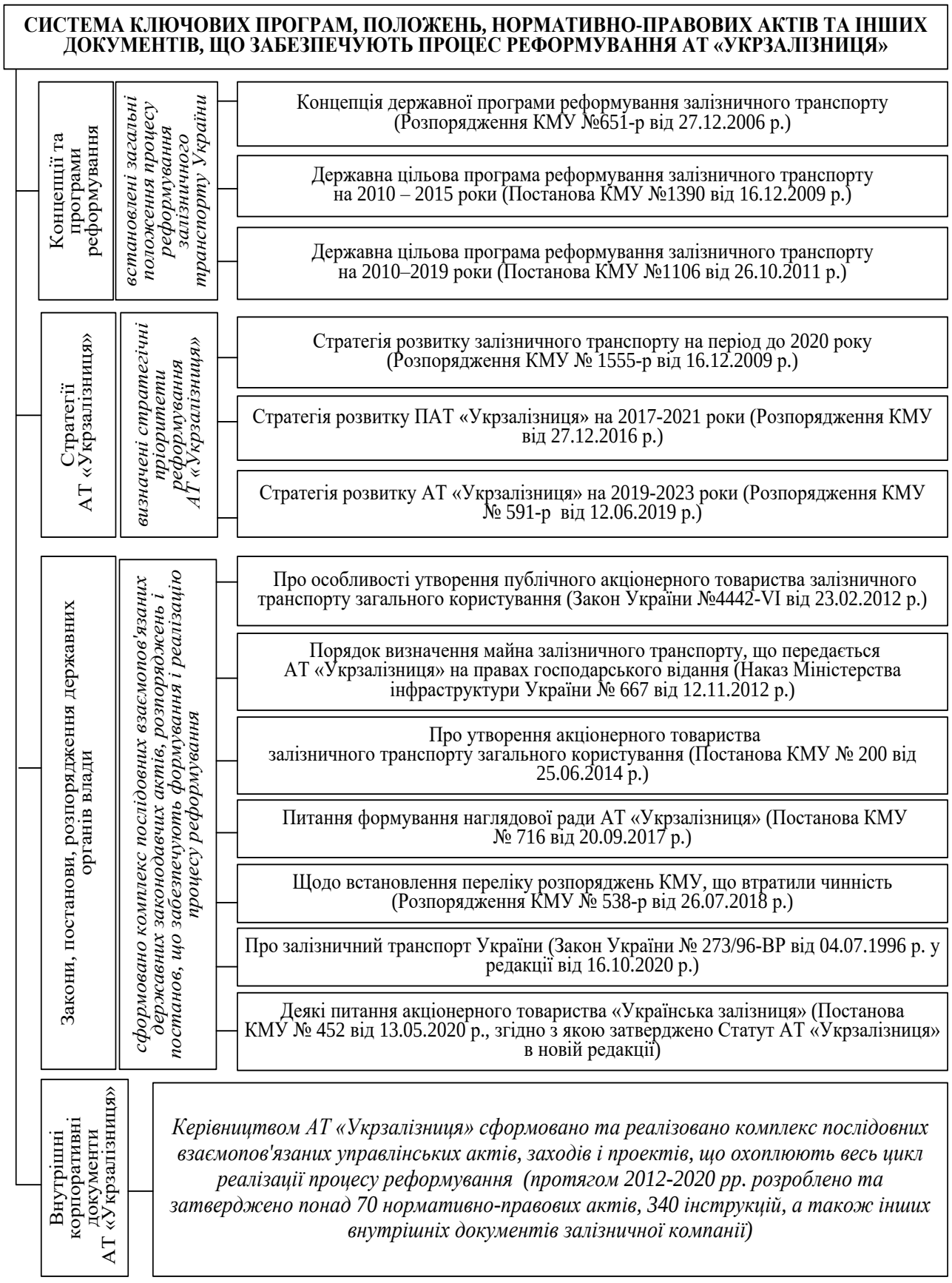

Рис. 3.1. Система ключових програм, положень, нормативно-правових актів та інших документів, що забезпечують процес реформування АТ «Укрзалізниця» (*сформовано автором на основі джерел* [282, 283, 285, 289–298]*)*

Постановою Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. № 1390 було затверджено Державну цільову програму реформування залізничного транспорту на 2010–2015 рр.

Постановою Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 р. № 1106 було затверджено нову редакцію Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010–2019 рр. У рамках виконання першого етапу даної програми – було удосконалено законодавство у сфері залізничного транспорту – у лютому 2012 р. прийнято Закон України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування», а також Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про залізничний транспорт», набрання чинності якого відбулося після державної реєстрації публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування, що, у свою чергу, мав на меті створення належних умов для функціонування товариства як нового суб'єкта господарювання до прийняття нової редакції Закону «Про залізничний транспорт України».

Наказом Міністерства інфраструктури від 12.11.2012 р. № 667 затверджено Порядок визначення майна залізничного транспорту, що передається АТ «Укрзалізниця» на правах господарського відання, який зареєстрований у Міністерстві юстиції України. У свою чергу, 04.12.2012 р. за № 2015/22327 набрала чинності постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця».

Наказом Укрзалізниці № 004-Ц/од від 31.01.2013 р. затверджено Методичні рекомендації щодо визначення критеріїв віднесення майна до статутного капіталу АТ «Укрзалізниця» (із змінами).

Також були внесені зміни до Статуту залізниць України, що дозволили функціонування АТ «Укрзалізниця» до прийняття нової редакції Закону «Про залізничний транспорт України» та Статуту залізничного транспорту.

Законом України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» передбачалося

протягом 3-х місяців прийняти постанову Кабінету Міністрів України про утворення АТ «Укрзалізниця», однак із політичних мотивів узгоджений з усіма зацікавленими державними органами проєкт постанови не виносився на розгляд Уряду, і лише 25.06.2014 р. Урядом було прийнято постанову про утворення єдиної юридичної особи – АТ «Укрзалізниця» на базі майнових комплексів майже 50 державних підприємств, залізниць та установ галузі.

Після прийняття постанови «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» впродовж півроку було проведено інвентаризацію всього майна зазначених підприємств із метою здійснення його оцінки, що підлягає рецензуванню Фондом держмайна, та підготовлено другу постанову Уряду – про затвердження статуту та організацію діяльності АТ «Укрзалізниця». Таким чином, наприкінці 2014 р. буде затверджено Статут АТ «Укрзалізниця» та здійснено його державну реєстрацію, та з 01.01.2015 р. акціонерне товариство розпочало своє функціонувати як господарюючий суб'єкт.

Майже одночасно правлінням АТ «Укрзалізниця» були затверджені положення майже 30 філій, у тому числі регіональних філій-залізниць, та функціональних, що були утворені на базі вагонних компаній, Головного інформаційно-обчислювального центру (ГІОЦ), швидкісної компанії, дирекцій з ремонту тощо.

У ІІ кварталі 2015 р. розпочалася виконання заходів із перетворення функціональних філій у залежні акціонерні товариства. Це вагонні компанії, науково-дослідний та проектний інститути.

У другому півріччі 2015 р. зосередження окремі види діяльності у філіях, зокрема в приміських пасажирських перевезеннях, пасажирських перевезеннях у далекому сполученні, у господарстві локомотивної тяги. Також досі триває робота з підготовки до утворення філій із ремонту інфраструктури та рухомого складу, будівництва, за результатами якої протягом 2016 р. було утворено ще понад 10 філій.

Функціонування АТ «Укрзалізниця» та розмежування видів діяльності в

галузі потребувала нової законодавчої та нормативно-правової бази. Крім того, здійснилися заходи щодо перегляду майже 70 нормативно-правових актів різних державних органів та 340 інструкцій, а також інших внутрішніх документів АТ «Укрзалізниці» [299].

Однак, лише через два роки після підписання «Стратегії розвитку залізничного транспорту 2017-2021» (31 січня 2019 р.) керівництво залізничної компанії в Міністерстві інфраструктури України, під час прес-конференції, урочисто розкрило зміст і передало проєкт стратегії УЗ на 2019-2023 рр. Міністру інфраструктури.

Проте, в АТ «Укрзалізниця» вже діє стратегія розвитку 2017-2021 рр., що була представлена в схожій обстановці 2 роки тому. П'ятирічний план чомусь перевипустили не закінчивши попередній. Саме тому доцільним є дослідження ключових положень попередньої стратегії (рис. 3.2), стану її виконання, аби зрозуміти, що саме стало причиною формування нової стратегії.

КЛЮЧОВА МЕТА		
Підвищення фінансово-економічної стабільності за рахунок стійкого розвитку, зростання дохідності і рентабельності бізнесу		
ТОЧКИ ЗРОСТАННЯ		
Підвищення привабливості вантажних і пасажирських перевезень залізничним транспортом України	Збільшення присутності на ринках за межами України за рахунок посилення співробітництва і прямих інвестицій	Побудова ефективного логістичного оператора і зростання частки логістичних послуг в загальному портфелі компанії

Рис. 3.2. Ключова мета та точки зростання відповідно до стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 рр. [300]

«Точками зростання» Укрзалізниця на 2017-2021 рр. було визначено три напрямки:

- підвищення привабливості вантажних і пасажирських перевезень залізничним транспортом;
- збільшення присутності на ринках за межами країни;
- побудову ефективного логістичного оператора.

За 2017-2019 рр. популярність залізничного транспорту, як в пасажирських так і у вантажних перевезеннях, лише зменшувалася. Якщо у 2014 році за даними Державної служби статистики частка залізничних перевезень в пасажирському сполученні складала 35,6%, то у 2018 р. – вже 27,4 % від загального обсягу перевезень. З покращенням колійної інфраструктури та розвитком авіаперевезень частка залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень продовжуватиме зменшуватись.

Поки що показник проданих квитків АТ «Укрзалізниця» (якщо не зважати на наслідки коронокризи) вдається втримувати в позитивній динаміці, але це результат загального збільшення мобільності населення країни. І цей процес не буде постійним. Все більше і більше пасажирів обирають альтернативу поїздам у вигляді автотранспорту і навіть літаків. Аналогічна динаміка спостерігається й у вантажних перевезеннях. Загалом залізничні вантажні перевезення можна описати так: довго, ненадійно, але поки дешевше ніж автотранспортом.

Середній показник обороту вантажного вагона (час на виконання одного замовлення на перевезення вантажу) у 2018 р. складає 10,3 доби. У 2017 р. цей показник складав 9,26 доби (на 11,2 % менше). У 2011 р. цей же показник становив 5,9 діб. Таким чином за 7 років швидкість обороту вантажного вагона на АТ «Укрзалізниці» знизилася на 75 % (рис. 3.3). Це призводить до збільшення дефіциту вантажних вагонів для задоволення потреби у перевезеннях та неефективності використання вагонного парку. Відповідно маємо поступове погіршення продуктивності вагону. Даний показник у 2019 р. зменшився на 4,5 % порівняно з 2018 р. та на 11,7 % порівняно з 2017 р., тобто від початку реалізації стратегії.

Фактично всі нові вагони, які будує АТ «Укрзалізниця» йдуть лише на те, аби компенсувати негативну динаміку збільшення часу на перевезення. Додайте до цього чисельні крадіжки на залізниці та «високу клінтоорієнтованість» перевізника і ви зрозумієте чому залізничний транспорт втрачає своїх клієнтів.

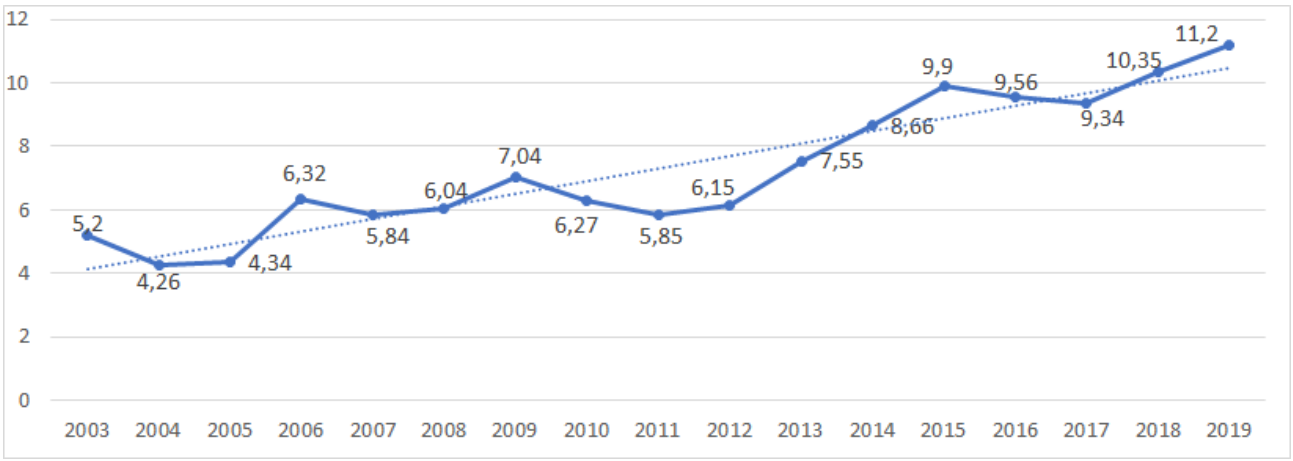

Рис. 3.3. Динаміка обігу вагона *(складено автором на основі джерел* [301–303]*)*

Назвати АТ «Укрзалізниця» успішною логістичною компанією дуже складно (хоч керівництву АТ «Укрзалізниця» і не бракує скромності саме так заявляти). Єдине, що рятує залізничну компанію, це в середньому вдвічі менша вартість перевезення вантажів.

Вартість залізничних перевезень залишається в середньому 0,4 грн/ткм проти 0,9 грн/ткм в автомобільних перевезеннях. Щоправда, у випадку АТ «Укрзалізниця» все залежить, що, куди і яким вагоном ви везете. У 2019 р. відбулося підвищення вартості послуг залізничних перевезень до 0,45 грн/ткм.

На користь автотранспорту відіграють швидкість і можливість доставки «від дверей до дверей», але поки що залізниця майже стабільно перевозить 56 % всіх вантажів в Україні.

Перспективи, які вимальовувала АТ «Укрзалізниця» у 2017 р., так і лишаються недосяжними два роки потому:

- задоволення потреб заявок відправлення вантажів: план 90 % / факт 2018 року – 52 %;

- підвищення обігу вантажного вагона: план 20 % / факт 2018 р. – мінус 11,2 %;

- оновлення понад 30 % вагонів і магістральних тепловозів: за 2 роки оновлено менш як 7 % вагонів і близько 2 % локомотивів.

За останні два роки впроваджено ряд інфраструктурних об’єктів, зокрема завершено будівництво Бескидського тунелю, залізничного сполучення між

станцією Київ та Міжнародним аеропортом Бориспіль, проведено модернізацію напрямку Комиш-Зоря – Волноваха, проводиться модернізація систем автоблокування та сигналізації.

Проте залізниця так і не реалізувала плани щодо переходу від регіональних принципів перевезення вантажу до перевезення на значні дистанції, також не виконані плани капітальних інвестицій.

За попередніми планами за 5 років на пасажирські перевезення мало б бути виділено 34 млрд грн на капітальні інвестиції: 9 млрд грн на нові пасажирські вагони (понад 400 вагонів), 11 млрд на придбання електропоїздів, 3,5 млрд на дизель-поїзди (понад 60 поїздів) та понад 10 млрд на модернізацію та ремонт рухомого складу.

У свою чергу, за останні два роки виконано:

– проведено тендери на закупівлю 92 пасажирських вагонів, які ще повністю не поставлені;

– з третьої спроби проведений тендер на закупівлю шести дизель-поїздів загальною вартістю 1,061 млрд грн, які мали бути поставлені до кінця 2019 року;

– не придбано жодного електропоїзду.

У планах було освоєння 30 млрд на придбання нових локомотивів (у т. ч. понад 120 вантажних електровозів).

В реальності ж було підписано контракт на придбання в лізинг 30 тепловозів GE Evolution. А згідно з заявою фінансового директора АТ «Укрзалізниця» про придбання наступної партії поки що не йдеться через відсутність фінансування. Жодного електровоза поки не було придбано. На цей рік планується тестове випробовування електровозів закордонних виробників, але до підписання контракту ще досить далеко.

Таким чином, АТ «Укрзалізниця» через 2 роки після розробки стратегії реформування стала не набагато ближчою до бажаних результатів. Але, схоже, що тепер про попередню стратегію забудуть та почнуть реформувати галузь за новими напрямами, прописаними у новій стратегії розвитку.

Отже, підсумовуючи все вищесказане слід зазначити, що загалом весь період реформування залізничної компанії умовно можна поділити на три ключові фази, які обумовлені формуванням і затвердженням нової стратегії (рис. 3.4).

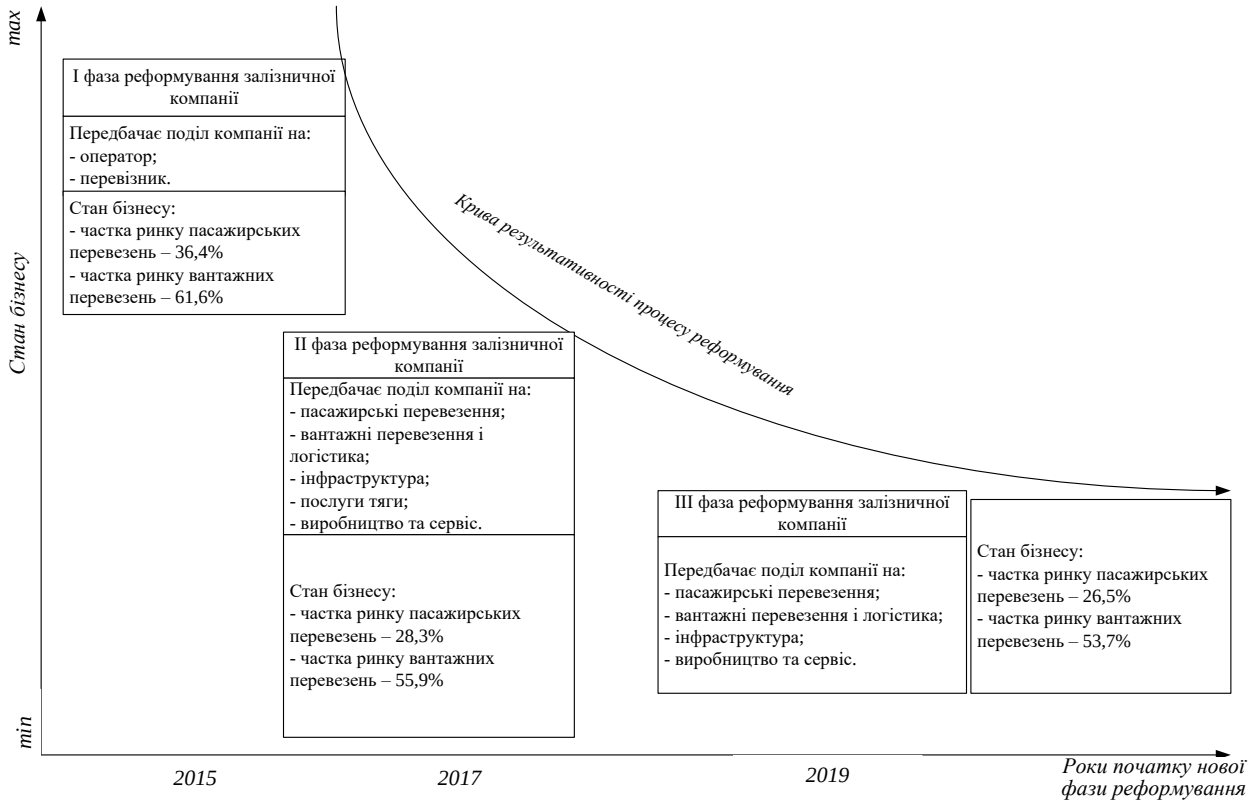

Рис. 3.4. Фази активного реформування залізничного транспорту України *(складено автором на основі джерел* [283, 300, 304–306]*)*

Отже загалом існуючі проблеми, що обумовили необхідність реформування залізничного транспорту так і не було подолано, проте під час реалізації реформ до їх складу додались інші кризові явища.

Дослідженням даної проблеми в різні періоди займалися вітчизняні провідні вчені та спеціалісти у галузі реформування залізничного транспорту, зокрема: Ю. Бараш [307], Н. Гриценко [308], М. Данько, Є. Балака, О. Зоріна, О. Семенцова [309], В. Дикань, О. Єлагіна [310], Г. Ейтутіс, А. Божок [164, 311], Н. Каличева, О. Чередниченко [312], В. Корнієнко, В. Козак, Г. Легенький [313], О. Кривопішин, Г. Ейтутіс [314], О. Петренко [315], Л. Позднякова [316],

Ю. Саакян [317] та інших. Однак їх дослідження мали узагальнюючий характер, що не дозволило подолати кризові явища в системі пасажирського комплексу залізничного транспорту України.

Щодо закордонного досвіду у вирішенні питання в даній проблематиці, то перш за все слід зазначити роботи [318–320], в них детально розкрито європейський досвід реформування залізничного транспорту. Особливої уваги заслуговує думка Ж.-П. Естіваль, що є президентом Європейської асоціації залізничників, який виконав детальний аналіз і виділив три види структурних моделей реформування залізничного транспорту, які прийняті серед країн-кандидатів у члени ЄС [321].

Модель розділення (інституційне розділення операторів інфраструктури і підприємств, що здійснюють залізничні перевезення). Піонером такої моделі є Швеція. Кожну сферу діяльності там здійснює самостійна юридична особа з відокремленим балансом, звітністю і відповідальністю за результати діяльності. Цю модель з відповідною національною адаптацією використано в скандинавських країнах, Великій Британії, Іспанії, Португалії, Франції та Голландії [322].

Інтеграційна модель. Сфери діяльності (крім управління інфраструктурою та надання перевізних послуг) незалежні одна від одної з позиції управління і мають окремі рахунки та окремий баланс. Але відповідні організаційні структури не є самостійними юридичними особами. Інтегроване підприємство в цьому випадку є єдиною юридичною особою. На сьогодні ця модель працює в Бельгії, Росії та Люксембурзі. До 1997 року така модель використовувалась у Франції [322]. Для унеможливлення будь-якої дискримінації цим підприємствам необхідно розподіляти надану перевізну оплату та збори за використання залізничної лінії відповідно до директиви 2001/12/ЄС.

Холдингова модель (трансформація в холдинг) є результатом поєднання двох перших моделей. У цьому випадку юридично незалежні суб’єкти діяльності мають свободу дій, але їхні стратегії визначаються організаційною структурою управління холдингу. Цей шлях пройшла Німеччина, а згодом

сюди приєднались Італія, Австрія та Греція. Деякі спеціалісти вважають цю модель останньою стадією удосконалення інтеграційної моделі. Інші вбачають у ній початок нового розвитку, який в подальшому має прийти до моделі розділення [322].

Таким чином країни-кандидати на членство в ЄС мають три можливі сценарії реструктуризації залізниць, аби виконати вимоги ЄС. Навряд чи можливий четвертий шлях. Хоча у будь-якому випадку не виключаються специфічні національні адаптації залізниць до організаційно-правової структури суб'єкта діяльності.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, яким присвячена стаття. Україна зробила вибір та почила реалізовувати інтеграційну модель управління залізничним транспортом. Цю модель в Україні прийнято називати вертикально-інтегрована, яка передбачає розподіл залізничної діяльності на верхньому рівні по окремих департаментах. Але на другому та третьому рівні управління остаточно не визначена організаційна структура дирекцій, регіональних філій та відокремлених структурних підрозділів.

Отже, в сучасних умовах господарювання доцільно розробити узагальнену модель дій спрямованих на досягнення мети через нову організаційну структуру управління залізничним транспортом країни, що дозволить їй ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися методи: прийняття рішень, стратегічного планування та системний підхід – для проведення наукових досліджень стосовно визначення оптимальної моделі управління залізничним транспортом; організаційно-розпорядчий – для побудови організаційних структур управління залізничним транспортом; порівняльного економічного аналізу – для прогнозування перспективних показників роботи нових транспортних структур за різними моделями [322].

Коли у країні відбувається процес занепаду економіки, пов'язаний з революційними, військовими подіями, розривом економічних зв'язків, перерозподілом ринку транспортних послуг тощо, на залізничному транспорті

також настає криза, і кожна країна шукає свій вихід з ситуації, що склалася. Є два шляхи виходу з кризи, кожен з яких має безліч варіантів (рис. 3.5).

Для України, де останніми роками на фоні критичного зношення об'єктів інфраструктури та особливо рухомого складу відбувалося швидке зростання витрат залізничного транспорту, питання пошуку шляхів підвищення ефективності роботи підприємств залізничної галузі та посилення їх конкурентоспроможності були й залишаються надзвичайно актуальними.

Рис. 3.5. Варіанти виходу залізничного транспорту з кризи в різних країнах світу *(сформовано автором на основі джерел* [318–321]*)*

Як відомо, світ не винайшов більш дієвого способу підвищення ефективності, ніж розвиток конкуренції, тому перебудова системи управління залізничним транспортом на ринкових засадах є незворотною перспективою і для українських залізниць. У процесі реформ залізничний транспорт має бути звільнений від непрофільної діяльності, безпосередньо не пов'язаної з перевезеннями, з подальшим розділенням потенційно конкурентних та монопольних видів діяльності та перебудовою перевізної діяльності на ринкових засадах. Такою є перспектива. Проте поки ще багато питань залишаються без відповіді, і головне з них – чи готове сьогодні українське

суспільство, українська економіка та українські залізниці до повномасштабного розвитку ринкових відносин у галузі. Адже кожна реформа має свою ціну, так само як і певні ризики» [323].

Проведений аналіз показав, що залізничний транспорт країни в основному працює стабільно і в цілому задовольняє потреби суб'єктів підприємницької діяльності у вантажних перевезеннях та попит на пасажирські перевезення. Водночас висока вартість залізничних перевезень, яка значною мірою зумовлюється незадовільним станом інфраструктури та рухомого складу (а отже, потребує підвищених витрат на поточне утримання та ремонт), є досить вагомою складовою витрат як для багатьох українських підприємств, так і для малозабезпечених верств населення [323].

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 [322]:

- 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».

Принциповими умовами реформування є:

- збереження єдиної державної інфраструктури залізниць;

- збереження державного регулювання і контролю за діяльністю залізничного транспорту;

- забезпечення керованості, безперебійності, стабільності функціонування залізничного транспорту та безпеки руху поїздів;

- безумовне виконання перевезень для державних потреб;

- неможливість допущення суттєвого відставання розвитку українських залізниць від залізниць країн Євросоюзу та Росії, які сьогодні знаходяться на різних стадіях процесу реформування, але при цьому суттєво випереджають Україну;

- гармонізація національного законодавства з транспортним законодавством Євросоюзу;

- реформування українських залізниць на основі європейського досвіду з урахуванням національних особливостей країни;

- поступовість (поетапність) процесу реформування, забезпечення постійного аналізу та контролю виконання заходів та корегування їх змісту з метою мінімізації ризику втрати безперебійності та безпеки роботи залізничного транспорту;

- забезпечення безпечного функціонування залізничного транспорту та зниження його впливу на навколишнє природне середовище;

- збереження соціального захисту працівників;

- збереження у складі суб'єкта господарювання об'єктів соціальної сфери, що сприяють створенню умов для безпеки руху поїздів та охорони праці.

Нижче подано як приклад побудова організаційної структури управління Департаменту пасажирських перевезень далекого сполучення, діяльність якого за технологічним принципом доцільно поділити на шість груп [323]:

- вокзали позакласні та 1-го, 2-го та 3-го класів, які надають пасажирам послуги, що пов'язані з продажем залізничних квитків, очікуванням прибуття та відправлення поїздів, оформленням багажу, а також санітарні, готельні та інші послуги;

- Об'єднане дорожнє бюро з розподілу місць на пасажирські поїзди (ОДБ) та квиткові каси для оперативного продажу залізничних квитків на усі види пасажирських поїздів;

- компанії-оператори для перевезення пасажирів та надання їм усіх видів послуг під час подорожі;

- пасажирські вагонні депо для забезпечення планових та

капітальновідновлювальних 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, мийки та екіпірування пасажирських поїздів.

Ці технологічно самостійні майнові комплекси об'єднуються за функціональним принципом у межах залізниці в регіональні підрозділи Департаменту пасажирських перевезень, які на різних етапах структурної реформи поступово змінюють свій статус від філії ПАТ «Укрзалізниця» до дочірніх підприємств та відкритих акціонерних товариств.

Після того як встановлено, до якого сектору повинні належати нові організаційні структури з перевезення пасажирів у далекому сполученні, і технологічно визначена оптимальна їх кількість, необхідно розробити послідовність їх реформування на кожному етапі структурної реформи. Перший етап пов'язаний з реєстрацією Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» та незначними змінами в існуючій структурі управління пасажирського господарства (рис. 3.6).

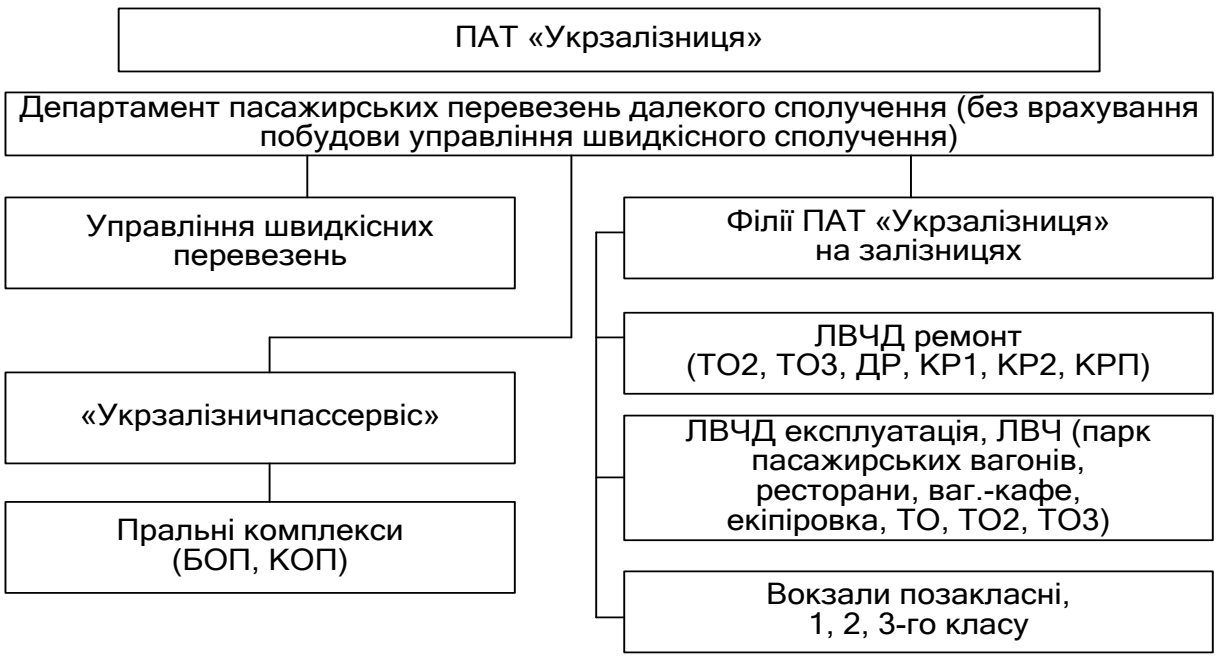

Рис. 3.6. Організаційна структура управління пасажирським господарством далекого сполучення на першому етапі структурної реформи [322]

Головне пасажирське управління трансформується в Департамент пасажирського господарства, у якому окремо утворюється управління швидкісних перевезень, шість філій ПАТ «Укрзалізниця» на базі пасажирських служб залізниць та ще одна філія «Укрзалізничпассервіс» для прання білизни та обслуговування пасажирів у поїздах. 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 та ремонту).

Удосконалено метод побудови організаційних структур управління Департаментів, побудованих за продуктовим принципом замість існуючого регіонального, завдяки використанню якого вдалося скоротити ланцюг команд, зменшити ієрархію управлінських рівнів, організувати нові функціональні підприємства та знизити експлуатаційні витрати на перевезення [322].

Впровадження нової організаційної структури управління дозволяє оптимізувати діяльність департаменту на різних рівнях управління, скоротити чисельність працівників та підвищити продуктивність праці.

1. Пошук раціональної моделі АТ «Укрзалізниця» на усіх рівнях управління передбачає комплексне вирішення таких проблем:

1) відповідність моделі управління підприємством стану ринкових відносин та впливу чинників зовнішнього середовища;

2) визначення стану ринкових відносин та перспектив їх розвитку;

3) визначення тенденції розвитку сучасного ринку в даній галузі;

4) визначення конкурентоспроможності підприємства та тенденцій його розвитку;

5) визначення антикризових заходів залежно від дії сил зовнішнього середовища.

2. У довгостроковій перспективі структурна реформа на залізничному транспорті повинна бути спрямована:

- на розвиток ринкових відносин;

- скорочення участі держави у транспортній діяльності;

- розділення потенційно конкурентних та монопольних видів діяльності;

- скорочення монопольного сектору.

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.

3. Для зниження вартості перевезень та залучення нових споживачів необхідно поділити залізничний транспорт на дві частини: природну монополію та конкурентне середовище.

Природну монополію – інфраструктуру залізниць – слід залишити у власності держави або держава має володіти контрольним пакетом її акцій.

Перевезення вантажів та пасажирів у далекому та приміському сполученні доцільно здійснювати на конкурентній основі. Експлуатаційні компанії оператори за користування інфраструктурою повинні сплачувати компанії інфраструктури орендну плату або купувати нитку графіка.

4. Перед тим як організувати державні пасажирські експлуатаційні компанії-оператори, потрібно розробити систему антикризових заходів для зниження витрат на пасажирські перевезення, підвищення їх рентабельності за рахунок збільшення доходів від розширення транспортних та інших послуг.

5. З метою забезпечення керованості залізничним транспортом реформування структури його управління слід виконувати поетапно, поступово та послідовно готуючи зміни у діяльності нових юридичних осіб чи їх підрозділів.

Якісне та своєчасне подолання системної кризи, що сьогодні панує в усіх напрямках господарювання вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту та обумовлена, перш за все, реформуванням залізничного транспорту та зміною імператив розвитку світової економіки, не можливе без формування дієвої організаційної складової комплексної системи адаптивного управління [324], яка повинна ґрунтуватись на процесі впровадження результативних змін та містити способи, методи та процеси

забезпечення комплексної взаємодії організаційних складових адаптивного управління пасажирського комплексу залізничного транспорту (рис. 3.7).

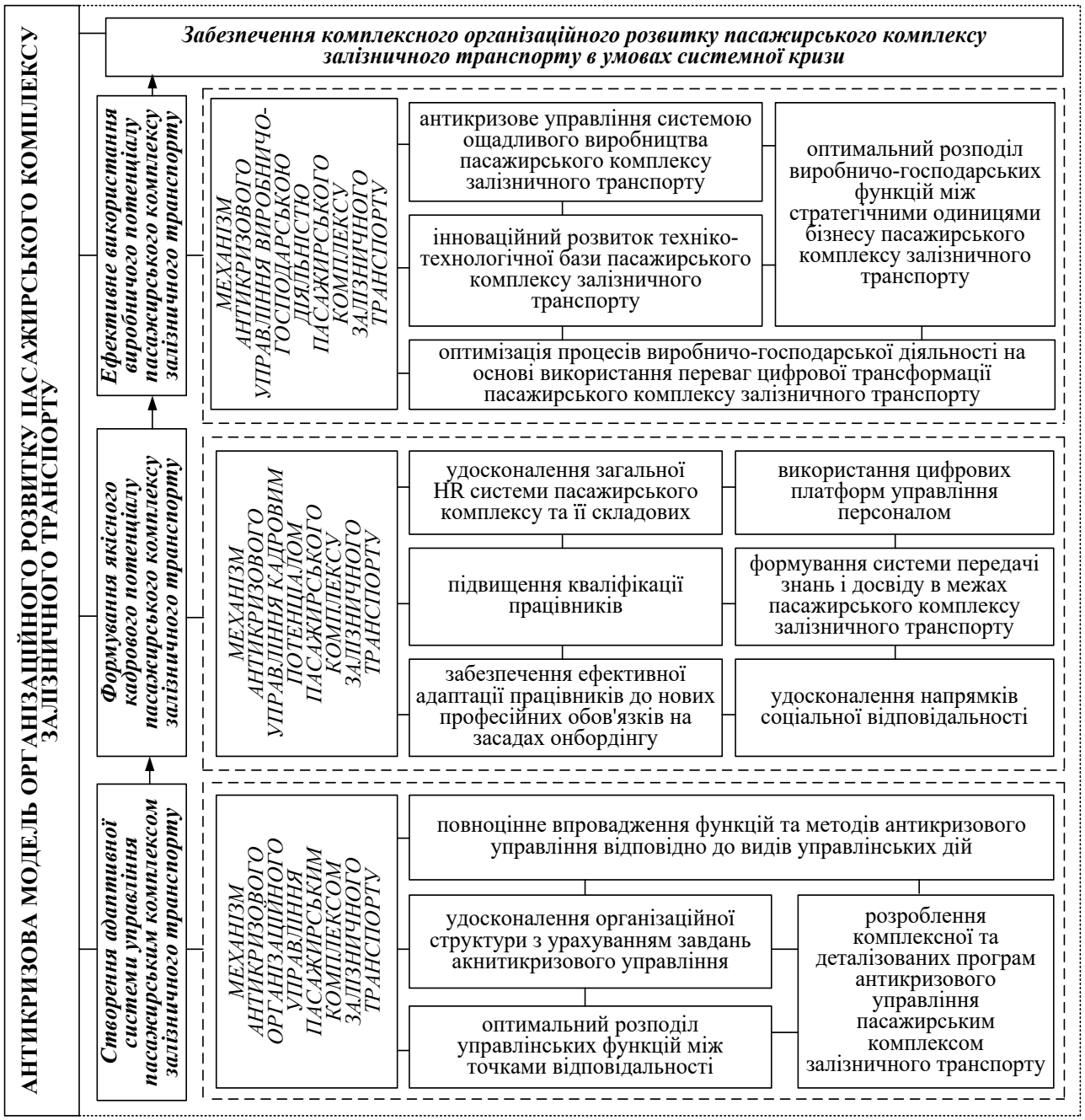

Рис. 3.7. Антикризова модель організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту України *(розробка автора)*

Такого роду перетворення можливі на основі поступового та поетапного використання комплексу антикризових механізмів за напрямками [325]: загального організаційного управління, управління кадровим потенціалом і виробничо-господарською діяльністю пасажирського комплексу залізничного

транспорту.

У зв’язку із багатофункціональністю діяльності вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту та його значною територіальною розгалуженістю, що наразі охоплює всю державу, обов’язковим фактором в системі розбудови організаційного забезпечення розвитку є його стратегічне спрямування, яке повинно в комплексі забезпечувати всі встановлені орієнтири розвитку. З цією метою доцільним є виділення рівнів: стратегічного, тактичного та оперативного.

Стратегічний рівень організаційного забезпечення слід формувати на рівні департаменту пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця». Даний рівень є визначальним, адже формує загальні напрямки забезпечення стійкого функціонування та розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, а також створює умови для передбачення, попередження та усунення наслідків кризових явищ обумовлених як зміною зовнішнього і внутрішнього середовищ пасажирського комплексу, так й факторами його кросвидової та внутрігалузевої діяльності, адже залізничний транспорт сьогодні перебуває на етапі реформування та становлення нових бізнес-зв’язків.

Деталізація та забезпечення реалізації стратегічного рівня відбувається на тактичному та оперативному рівнях антикризового управління, які доцільно сформувати на рівня філій пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця» та на рівні його виробничих підрозділів відповідно.

Зважаючи на запропоновану узагальнюючу модель організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, яку окреслено ґрунтуючись на визначених результатах досліджень процесу господарювання в умовах сьогодення, ефективність встановленого переліку антикризових заходів перш за все залежить від наявності в структурі пасажирського комплексу залізничного транспорту спеціалізованого антикризового відділу [326].

Як і будь-яка організаційна структура антикризовий відділ повинен мати головну мету, що дозволить виділити задачі, напрямки діяльності, функції та, відповідно, встановити відповідальних за їх виконання. Все це дозволить

полегшити процес утворення, уникнути непродуктивних втрат під час налагодження його діяльності, що в цілому сприятиме забезпеченню ефективності формування та функціонування антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Ґрунтуючись на результатах дослідження організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах сьогодення, доцільним є формування в його структурі спеціалізованого антикризового відділу, головною метою якого є створення умов для забезпечення стійкого функціонування і розвитку пасажирського комплексу через своєчасне передбачення, попередження та усунення наслідків кризових явищ, обумовлених зміною зовнішнього і внутрішнього середовищ. Організаційно-функціональну модель антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту розкрито на рис. 3.8.

З огляду на визначену мету як основні функції даного відділу слід визначити аналітичну, організаційну, координаційну і навчальну. У свою чергу, основна діяльність відділу та його головні завдання будуть концентруватися в межах трьох рівнів антикризового управління:

– стратегічного – на рівні Департаменту з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень і Департаменту приміських пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця». На даному рівні антикризового управління передбачено виконання таких завдань: ідентифікація та оцінка ризиків макросередовища; моделювання і прогнозування бажаного економічного стану в цілому пасажирського комплексу залізничного транспорту; розробка методичного забезпечення; підтримка ефективних комунікацій між усіма рівнями антикризового управління; інформаційне забезпечення процесу антикризового управління; координація антикризової діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту з метою забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів розвитку; розроблення програм та планів заходів з професійного навчання та підвищення кваліфікації щодо освоєння методів антикризового управління;

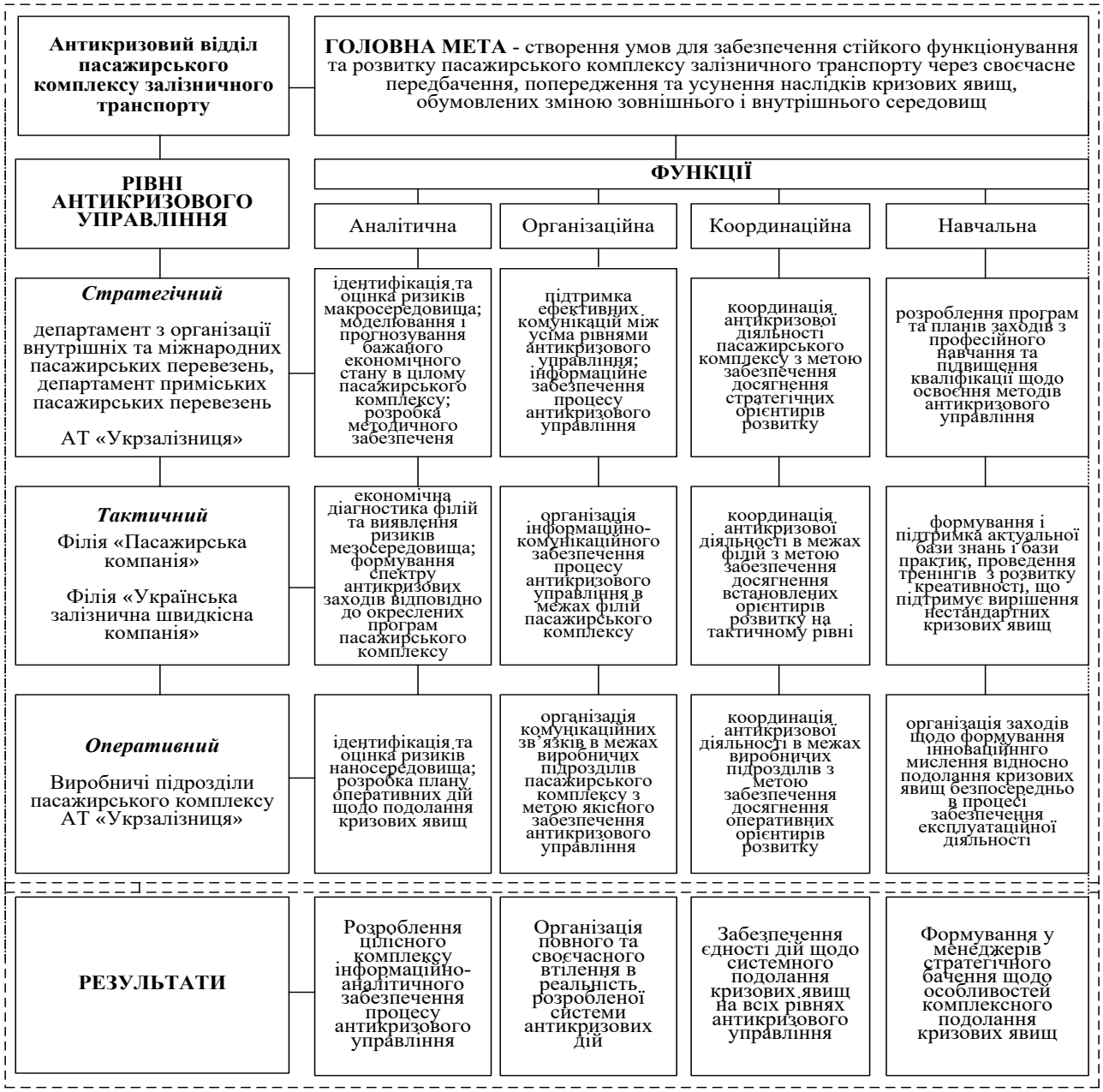

Рис. 3.8. Організаційно-функціональна модель антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту (*розробка автора)*

– тактичного – на рівні Філії «Пасажирська компанія» і Філії «Українська залізнична швидкісна компанія». На даному рівні завданнями антикризового відділу є: економічна діагностика філій та виявлення ризиків мезосередовища; формування спектру антикризових заходів відповідно до окреслених програм пасажирського комплексу залізничного транспорту; організація інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу антикризового управління в межах філій пасажирського комплексу залізничного транспорту; координація антикризової діяльності в межах філій з метою забезпечення досягнення

встановлених орієнтирів розвитку на тактичному рівні; формування і підтримка актуальної бази знань і бази практик, проведення тренінгів з розвитку креативності, що підтримує вирішення нестандартних кризових явищ;

– оперативного – на рівні виробничих підрозділів пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця». На даному рівні антикризового управління передбачено виконання таких завдань: ідентифікація та оцінка ризиків наносередовища; розробка плану оперативних дій щодо подолання кризових явищ; організація комунікаційних зв'язків у межах виробничих підрозділів пасажирського комплексу залізничного транспорту з метою якісного забезпечення антикризового управління; координація антикризової діяльності в межах виробничих підрозділів з метою забезпечення досягнення оперативних орієнтирів розвитку; організація заходів щодо формування інноваційного мислення відносно подолання кризових явищ у процесі безпосередньо забезпечення експлуатаційної діяльності.

Таким чином, слід зазначити, що удосконалення організаційних засад антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту сприятиме розробці цілісного комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення процесу антикризового управління, забезпеченню єдності дій щодо системного подолання кризових явищ на всіх рівнях антикризового управління пасажирським комплексом, організації повного та своєчасного втілення розробленої системи антикризових дій, формуванню у менеджерів стратегічного бачення щодо особливостей комплексного подолання кризових явищ у пасажирському комплекс залізничного транспорту.

3.2. Удосконалення системи управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах кризи

Дезінтеграційні та трансформаційні процеси, обумовлені реформуванням та цифровізацією залізничного транспорту, спричинили зміну процесів

забезпечення основної діяльності пасажирського комплексу (реорганізація, трансформація і впровадження принципово нових виробничих процесів, зростання вимог до освітнього рівня і компетенцій працівників, виникнення нових виробничих програм і проєктів, зміна виробничих команд, кардинальне корегування корпоративної культури) та перегляд професійно-кваліфікаційної структури персоналу пасажирського комплексу залізничного транспорту, зумовивши цим самим потребу в забезпеченні своєчасної і ефективної адаптації наявного штату робітників, а також нових працівників [327].

Однак зміни на цьому наразі не завершилися, вони відбуваються й сьогодні. Так, Кабінет Міністрів України 27 грудня 2019 р. затвердив останній план заходів з реформування залізничного транспорту, який передбачає заходи щодо забезпечення безпеки перевезень при відкритті ринку перевізників, впровадження контрактного замовлення пасажирських перевезень, план реструктуризації АТ «Укрзалізниця» для підготовки компанії до лібералізації ринку залізничних перевезень і первинного розміщення акцій (IPO).

АТ «Укрзалізниця» вийде на IPO, стане публічною і конкурентної в умовах відкритого ринку. Вона буде розділена на три оператора: інфраструктури, вантажного перевізника і пасажирського перевізника. Це передова європейська практика і повністю відповідає імплементації Угоди про асоціацію.

За забезпечення відкриття ринку залізничних перевезень будуть відповідальні Міністерство інфраструктури України, а також АТ «Укрзалізниця». Міністерству, зокрема, до 2022 р. необхідно удосконалити законодавство у сфері залізничного транспорту, розробити законодавчі акти щодо функціонування конкурентного ринку залізничних перевезень. АТ «Укрзалізниця» до кінця цього ж періоду зобов’язана впровадити пілотний проєкт по запуску приватних локомотивів на окремих маршрутах на залізничних коліях загального користування.

До кінця 2019 р. Міністерством інфраструктури України були розроблені і подані на розгляд Кабінету Міністрів акти щодо створення та функціонування

Національної комісії, яка здійснює державне регулювання в сфері транспорту (НКРТ), до кінця 2021 р. – організувати навчання фахівців комісії з питань регулювання ринку залізничних перевезень.

АТ «Укрзалізниця» спільно з міністерством до кінця 2021 р. буде здійснювати попередній розрахунок тарифів на обов'язкові послуги з доступу до інфраструктури залізничного транспорту загального користування стратегічного значення. Міністерства інфраструктури та НКРТ – після прийняття відповідного закону розробляє і приймає методику формування зазначеного тарифу, а також законодавчих актів щодо його обліку і використання інвестиційної складової.

Крім того, до кінця 2021 р. АТ «Укрзалізниці» необхідно розробити і впровадити геоінформаційну систему розподілу пропускної спроможності залізничної інфраструктури (GIS) – електронну базу реєстру інфраструктури залізничного транспорту.

Другим пунктом плану є розвиток пасажирських перевезень. Для його здійснення до кінця 2021 р. Міністерства інфраструктури України і АТ «Укрзалізниця» необхідно проаналізувати структури пасажирських залізничних перевезень. Після прийняття відповідного закону міністерство має розробити акти з організації зазначених перевезень і умов їх надання.

До кінця 2021 р. Дніпропетровській і Запорізькій облдержадміністрацій, АТ «Укрзалізниця» і Міністерству інфраструктури України необхідно реалізувати пілотний проєкт щодо модернізації регіональних пасажирських послуг в зазначених областях в межах технічної допомоги Європейського інвестиційного банку.

Крім цього, АТ «Укрзалізниця» до кінця 2021 р. повинно розробити і впровадити систему управління якістю пасажирських перевезень, а також Єдиний електронний проїзний документ на залізничному транспорті, до кінця 2022 р. – впровадити автоматизовану оплату проїзду на приміських маршрутах, а до кінця 2023 року – забезпечити можливість для пасажирів в реальному часі відстежувати рух поїзда.

Третій пункт - безпека перевезень і технічна політика. Для його реалізації Міністерству інфраструктури і «Укртрансбезпеці» необхідно розробити законодавчі акти щодо впровадження норм європейського законодавства в сфері безпеки залізничного транспорту, а також реєстри рухомого складу, залізничної інфраструктури загального користування стратегічного значення і під'їзних колій, сертифікатів авторизації, безпеки і свідоцтва машиністів.

До кінця 2021 р. Укртрансбезпеці і Міністерству інфраструктури України необхідно організувати навчання фахівців центрального органу виконавчої влади, який здійснює політику в цій сфері, а також організувати навчальні семінари щодо створення та затвердження системи управління безпекою для суб'єктів господарювання, які планують взяти участь на ринку залізничних перевезень.

Після прийняття відповідного закону міністерству необхідно розробити законодавчі акти щодо вдосконалення технічної політики в сфері залізничного транспорту, а також регулювання доступу до професії машиніста. До кінця 2021 р. – розробити і прийняти законодавчі акти про створення органу з розслідування транспортних інцидентів.

Четвертий пункт – структурні реформи АТ «Укрзалізниця», підготовка до запуску конкурентного ринку залізничних перевезень.

АТ «Укрзалізниця», зокрема, до 2021 р. необхідно підготувати вертикалі локомотивного господарства до розподілу вертикалей інфраструктури, пасажирських, вантажних перевезень і до 2022 р. передати функції і активи локомотивного господарства відповідним вертикалях.

До кінця 2021 р. АТ «Укрзалізниця», згідно з планом, повинно створити філію вантажних перевезень, а також спільно з Міністерство інфраструктури (до 2022 р.) і Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (до 2023 р.) розробити порядок організації спеціальних перевезень та створити юридичну особу – вантажного перевізника відповідно.

Крім того, АТ «Укрзалізниця» до 2021 р. зобов'язана створити підрозділ по управлінню непрофільними активами, до 2023 р. – реорганізувати структури

господарства пасажирських перевезень, вокзалів, структури ремонтів та обслуговування, а також створити юридичні особи – пасажирського перевізника і оператора інфраструктури. До 2022 р. – створити філії «Вагоноремонтна компанія» і «Локомотиворемонтна компанія», а до 2023 р. – відповідні окремі юридичні особи.

До 2021 р. АТ «Укрзалізниця» в рамках підготовки до IPO необхідно провести оцінку своїх активів, здійснити стратегічний аналіз на предмет визначення підрозділів, акції яких будуть розміщені, і скласти договір щодо фінансування заходів, необхідних для трансформації компанії.

Нагадаємо, раніше Кабінет міністрів України опублікував постанову щодо проведення експерименту з приватної локомотивною тягою. Згідно з текстом документу, проєкт з впровадженням приватної тяги повинен бути реалізований до 4 грудня 2021 р..

Також повідомлялося, що Європейський інвестиційний банк за участю експертів з ЄС розробив технічну частину техніко-економічного обґрунтування пілотних проєктів по соціально важливим залізничних перевезень в Дніпропетровській і Запорізькій областях. Згідно з документом, інвестиції в проєкт оцінюються приблизно в 149 млн євро. При цьому, у суму 149 млн євро також входить введення на маршрутах областей електронного квитка та відповідних технічних засобів контролю.

В кінці листопада стало відомо, що Міністерство інфраструктури України обговорює і з ЄБРР участь даної міжнародної фінансової інституції в оновленні рухомого складу для пасажирських приміських залізничних перевезень.

Ці та багато інших структурних реформаційних процесів змінюють не лише фінансово-економічні аспекти функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту, а також обумовлюють трансформаційні зміни в кадровому аспекті, що вимагає негайної та якісної адаптації наявного штату працівників до нових умов праці. Зміна умов праці також пов’язана із становленням в державі цифрової економіки.

Адже розвиток цифрової економіки, заснованої на виробництві,

розповсюдженні та споживанні інформації, викликає великі соціально-економічні зрушення, в тому числі і в сфері трудових відносин, при цьому змінюється тип професійної діяльності та характер самої праці. У цифрову економіку накопичення матеріальних благ перестає бути головною метою суспільства, на перший план виходять нематеріальні цінності та інтереси.

Новий характер праці пов'язаний з підвищенням кваліфікації працівників, їх постійним навчанням і творчим спілкуванням. Розвиток ринку праці на основі цифрових технологій призводить до модернізації трудових відносин в пасажирському комплексі залізничного транспорту: в спілкуванні між роботодавцями і виконавцями спостерігається активне використання інформаційно-комунікаційних технологій і формування нових норм поведінки.

До теперішнього моменту вітчизняний ринок праці практично не змінювався під впливом цифрових технологій, проте прискорення цифровізації економіки поставило перед пасажирським комплексом залізничного транспорту і державою нові завдання, з якими вони раніше не стикалися.

Поряд зі зміною принципів організації бізнесу і реалізацією цифрових трансформацій у діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту необхідно внести корективи і в систему підготовки персоналу. Компетенції фахівців залізничного транспорту повинні відповідати вимогам часу і запитам пасажирського комплексу галузі з урахуванням реалізованих змін.

Людство стає все більш мобільним і висуває підвищені вимоги до швидкості, безпеки, комфорту та економічності пересувань. У перспективі нас очікують цифрова логістика, автоматизоване управління рухом, «розумні» дороги з датчиками стану та сонячними батареями, надміцні конструкції і високотехнологічна обшивка транспорту.

Впровадження цифрових технологій на залізницях розвинутих країн поряд із появою нових професій активно сприяє і зміні підходів до управління підготовкою персоналу, продуктивністю праці працівників та формуванням кадрового складу. Так, наприклад, починаючи з 2016 р. залізничним оператором Франції «SNCF» реалізується програма розвитку цифрових навичок

та культури серед працівників «Digital pour tous», а також проєкт зі створення цифрового офісу «574», в межах якого організованого роботу центрів досвіду у сфері користування технологіями великих даних, відкритих інновацій та Інтернету речей [328]. 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 [329].

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 [330].

Перенавчання пов’язано з рядом обмежень в області потенціалу людини, його мотивації, здібностей, інтересів і специфіки галузі, в якій він працював. Молоде покоління, яке буде створювати і розвивати цифрову економіку, перенавчати не потрібно, у них необмежені освітні можливості для власного розвитку, які вже є сьогодні. Що стосується дорослого населення, то потрібно створювати різні інструменти підтримки і розвитку компетенцій, мотивації людей до гнучкості і змін, які б дозволили їм стати затребуваними в новій економіці.

Зміни не будуть відбуватися плавно, загальна швидкість трансформацій сповільнюватись не буде. У вирішенні цього питання не повинно бути ілюзій. В даному відношенні завдання і держави, і бізнесу полягає у створенні різних можливостей формування цифрової грамотності, ключових компетенцій

цифрової економіки у широких верств населення, а також в безперервному моніторингу серед роботодавців потреб в затребуваних компетенціях і способах оволодіння ними. Людський і соціальний капітал розглядаються в якості ключових джерел багатства, що вимагає концептуального перемикання свідомості людей з позицій «максимізації прибутку» на позиції «максимізації корисності».

Таким чином, період зародження цифрової економіки, а також реформування залізничної галузі вимагають швидкого реагування на зміни ринку праці, вкладень в людський капітал і нових способів його якісного поліпшення, адаптації до нових умов, програмних заходів з боку керівництва Пасажирського комплексу залізничного транспорту України.

Питання управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту неодноразово піднімались у наукових працях як закордонних, так і вітчизняних науковців серед них В. Дикань, Г. Заєць, Ю. Єлагін, Т. Сухорукова, В. Компанієць, І. Токмакова, І. Войтов, К. Штефан, М. Корінь, О. Шевченко, О. Шовкопляс, В. Овчиннікова, Г. Островерх, Я. Пасіч, Л. Калініченко та інші [331–340].

У своїх роботах вони розглядали теоретико-методичні положення формування кадрового потенціалу залізничного транспорту, особливості його мотивації, забезпечення ефективності використання, формування стратегії управління персоналом та ін. Науковці неодноразово наголошували на втраті пасажирським комплексом залізничного транспорту свого кадрового потенціалу. Підтримуючи їх думку вважаю за потрібне зазначити, наявна проблема (рис. 3.9) має катастрофічній кризовий характер, адже за період з 2004 р. по 2019 р. було втрачено 92,2 % працівників.

Дана негативна динаміка спостерігається на всіх регіональних філіях АТ «Укрзалізниця» (рис. 3.10).

Катастрофічне скорочення кількості працюючих спричинене безліччю факторів, перш за все, головною причиною є незадовільний рівень заробітної плати залізничників, про це свідчить неодноразові відповідні мітинги

залізничників, а також постійні звернення профспілки залізничників і транспортних будівельників України до керівництва АТ «Укрзалізниця» з акцентом на низький рівень оплати праці працівників залізничного транспорту та вимагала ухвалити рішення щодо підвищення тарифних ставок і посадових окладів [341–343].

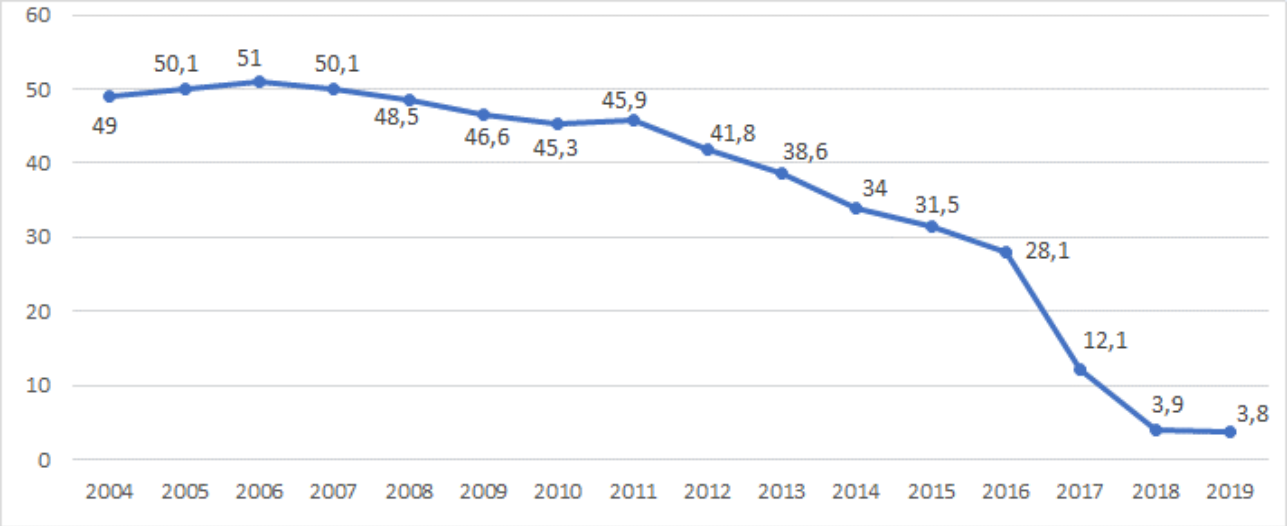

Рис. 3.9. Динаміка загальної кількості працівників пасажирського комплексу залізничного транспорту, тис. осіб (*складено автором на основі джерела* [84])

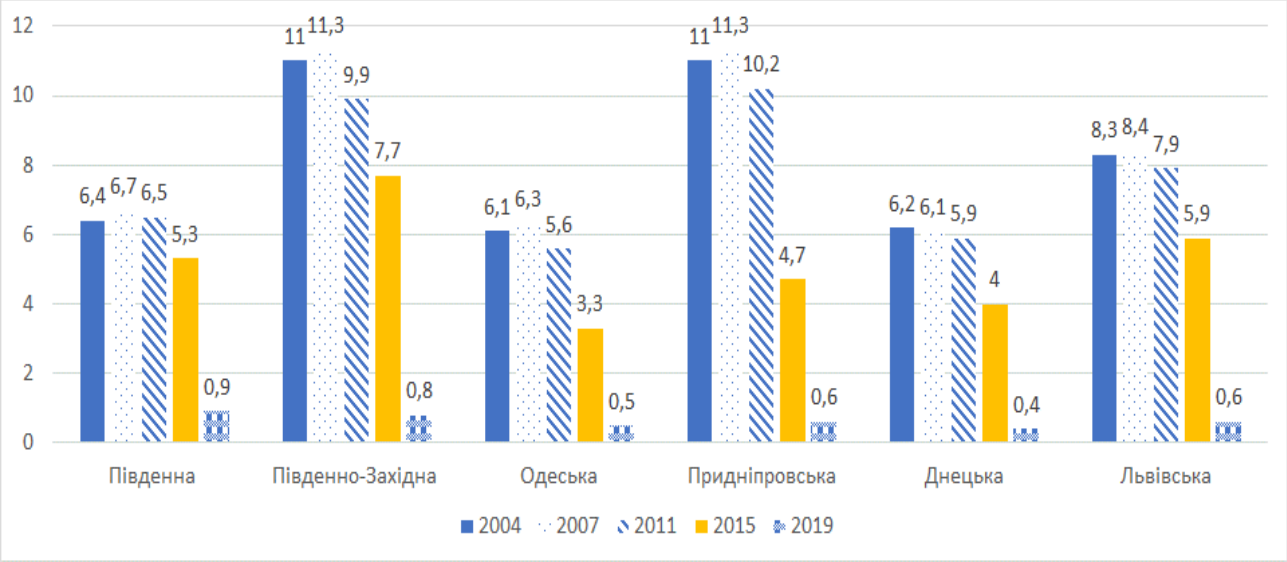

Рис. 3.10. Динаміка загальної кількості працівників пасажирського комплексу залізничного транспорту, тис. осіб (*складено автором на основі джерела* [84])

Крім того, найбільш значними причинами кризи персоналу на підприємствах, що перебувають на етапі трансформації, також є [344]:

- відсутність визначеності щодо долі компанії та долі людей, які в ній працюють;

- конфлікт попередніх та нових цінностей;

- слабкість захисних заходів соціального характеру та скорочення чисельності кваліфікованих робітників;

- відстороненість персоналу від управління компанією;

- суперечливість загальних задумок керівництва компанії щодо його скорочення, розвитку та існуючої кадрової політики;

- відсутність ефективних систем мотивації праці;

- незначна та недієва роль кадрової служби в системі управління компанією;

- дефіцит керівників, що підготовлені до управління компанією в кризових соціально-економічних умовах тощо.

Криза ж персоналу визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли в процесі розвитку суб'єкта господарювання. Основними симптомами кризи персоналу компанії можуть бути почастішання конфліктів; скорочення кількості робочих годин (змін); посилення плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; погіршення продуктивності праці; ігнорування керівника, вказівок керівництва; погіршення дисципліни, страйки тощо [345].

Дійсно, пасажирський комплекс залізничного транспорту, що сьогодні опинився на новому етапі свого розвитку обумовленому процесами реформування та цифровізації, які панують в залізничній галузі, відчуває цілу палітру негативних факторів щодо ефективності управління кадровими ресурсами, це вимагає розробки індивідуальних механізмів управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту, які б дозволили забезпечити подолання відповідних кризових явищ.

Серед наукових здобутків, що стосуються забезпеченню управління розвитком кадрового потенціалу залізничного транспорту, особливої уваги заслуговує науковий здобуток Г. Обруч. У своїй роботі автор виконав

детальний аналіз поняття «адаптація персоналу» та довела, що це процес пристосування працівника до нових умов ведення трудової діяльності шляхом його ознайомлення зі специфікою діяльності, навчання, оцінювання, інформування, розвитку комунікаційних здатностей і психологічного пристосування до умов і корпоративних цінностей підприємств залізничного транспорту. Навела детально розгорнуту систематизацію підходів до класифікації видів адаптації персоналу, а також встановила, що у комплексі всі види адаптації працівника мають забезпечити його ефективне включення в компанію та значно спростити процес пристосування до діючих у ній культури цінностей і моралі, особливостей управління та виробничої діяльності. Г. Обруч правомірно зазначила, що процес адаптації працівника не є спонтанним, а має системний чітко регламентований характер [346].

На практиці переважна більшість виробничих підрозділів пасажирського комплексу залізничного транспорту не застосовують весь комплекс інструментарію, а вважають, що процес адаптації персоналу до нових видів і умов праці у них повноцінно налагоджений, адже в більшості випадків головними елементами адаптації є: папка нового співробітника – співробітник отримує серію розсилок, брошуру або лонгрід, а вони, у свою чергу, здебільшого мають недосконалу структуру: багато зайвого, відірваність від реальності, щось застаріло або довго і незрозуміло; Welcome-зустріч – годинна зустріч з провідними спеціалістами та короткий екскурс до нових умов праці, а після самостійна робота; наставництво – навчання працівника досвідченим співробітником безпосередньо на робочому місці; корпоративний університет – проведення підготовки працівників шляхом ознайомлення з корпоративною культурою, специфікою діяльності компанії та ін.

Отже сьогодні виникла потреба підвищення компетентності і лояльності персоналу пасажирського комплексу в умовах реформування та цифрової трансформації залізничного транспорту, що вимагає формування відповідного дієвого механізму, який дозволить подолати кризові явища в кадровій системі швидко та ефективно. Дієвим наразі інструментом забезпечення адаптації

працівників є онбордінг, концептуальні положення якого розкриті в працях [347–352]. Щодо змісту досить нового в економічній теорії поняття, то воно є досить стислим: це один з основних процесів управління кадровими ресурсами, що забезпечує адаптацію та успішність звикання працівників до нової посади, нових умов праці.

Зважаючи на зазначені вище положення щодо забезпечення ефективності використання кадрового потенціалу пасажирського комплексу залізничного транспорту, на нашу думку, під онбордінгом слід розуміти комплекс реальних та віртуальних заходів кадрового характеру для постійних та/або нещодавно прийнятих працівників, що проводиться з метою прискорення їх адаптації до нових або трансформованих умов праці (рис. 3.11).

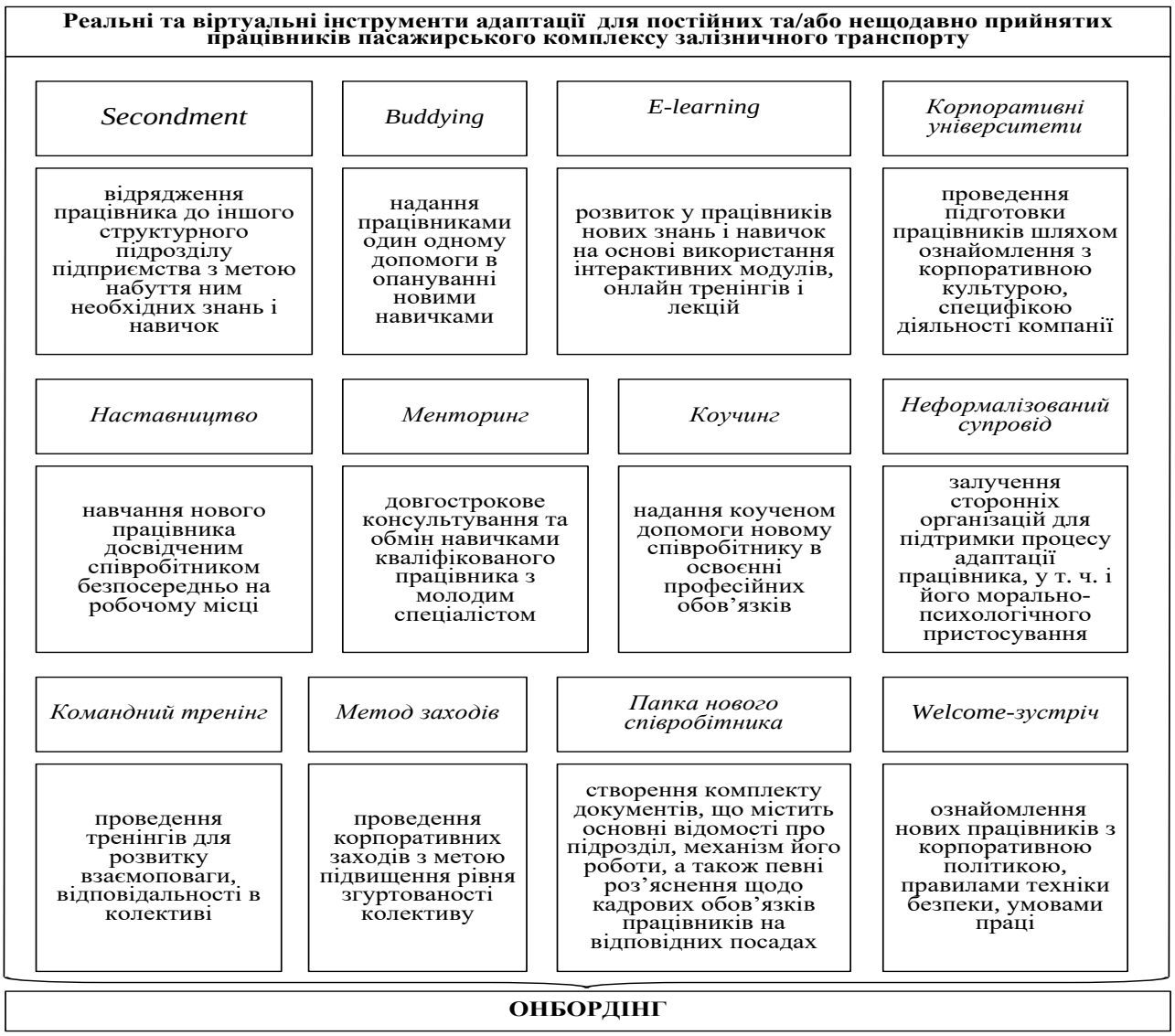

Рис. 3.11. Базові положення онбордінгу *(розробка автора)*

Базуючись на зазначеному доцільно виділити чотири аспекти ефективного системного онбордінгу (рис. 3.12):

1) адаптація до місця роботи – що робити, що де знаходиться, як все потрібне налаштувати під себе і працювати;

2) адаптація до загальних бізнес-процесів підприємства – знайомство з компанією, її продуктом, партнерами і ворогами, клієнтами і аудиторією. Організаційні питання: правила компанії, її структура, як відбувається взаємодія, а чому так, до кого з якого питання звертатися;

Рис. 3.12. Аспекти ефективного системного онбордінгу

(сформовано автором на основі джерел [347–352]*)*

3) адаптація до корпоративної стратегії підприємства – потрібно зрозуміти працівнику напрям розвитку компанії і спрямування особистістного розвитку безпосередньо працівника;

4) адаптація до корпоративної культури – що у нас прийнято і немає, який стиль спілкування, традиції і неформальні правила, що допоможе влитися в команду.

Переваги. За рахунок онбордінгу новий та вже давно працюючий співробітник буде швидше адаптуватися до нових видів робіт і не знижуватиме продуктивність всього відділу. Керівники і колеги витрачатимуть менше часу на наставництво і коучинг. Прийшовши в компанію, працівник отримуватиме повний набір інформації, який допоможе відчути себе своїм. Це позитивний

досвід, що сформує лояльність. Як результат скоротиться плинність кадрів, зросте продуктивність праці. Вся потрібна інформація буде легкодоступною – ніяких бар'єрів і стресу, все допоможе повноцінно себе проявити. В результаті у працівників відсутня тривога, що також є запоруко швидкої та ефективної адаптації. За рахунок онбордінгу співробітник вбирає корпоративні цінності і стратегію компанії відразу, а не пропрацювавши довгий час. У підсумку виробнича команда рухається в одному напрямку, працівники не вносять хаос у виробничий процес. Адаптація старих та знов прийнятих співробітників – витратне у всіх сенсах завдання. І якщо працівники здебільшого адаптуються самі по собі даний процес найчастіше відбувається нешвидко і складно, а тому з'являється висока ймовірність, що що-небудь піде не так, і працівник надовго не затримається. Як результат маємо факт того, що витрати не встигнуть окупитися та майже відразу необхідні будуть нові інвестиційні ресурси для рекрутменту. І весь цей час пасажирський комплекс залізничного транспорту не матиме повноцінного кадрового складу. Зважаючи актуальність та своєчасні використання онбордінгу в сучасних умовах господарювання пасажирського комплексу залізничного транспорту виділимо етапи його становлення:

1. Провести аудит. Як зараз в компанії адаптують співробітників? Всі чотири аспекти охоплені, що западає, в чому проблеми? Буває, всі аспекти охоплені, але в процесах бардак – і через це онбордінг погано працює.

2. Побудувати шлях співробітника EJM (Employee Journey Map), що має вид прямої, на якій в послідовному і логічному порядку зазначається точками те, що буде відбуватися з співробітником в компанії. Робочі події і процеси – welcome-зустріч, кінець випробувального терміну та ін. А також на навчальні події - онлайн-курс по софт-скіллу, тренінги, робота з наставником та ін.

3. Продумати параметри ефективності. Наприклад, вихід на повноцінний робочий рівень через 10 тижнів, рівень володіння програмою, скорочення витрат на рекрутмент в 10 раз.

4. Поєднати напрямки адаптації співробітника з параметрами, що дозволить отримати в результаті цільову модель онбордінгу.

5. Підібрати формати контенту і подачі. Визначити що оптимально (відео, лонгрід, квест), а також як і де це подати (зробити базу знань в Confluence або в чат-боті, а можливо – онлайн-курс на платформі для навчання).

6. Зробити контент. Зрозуміти, де брати інформацію, хто в компанії її носій. Добути інформацію і подати у потрібні формати.

7. Спроєктувати сценарій навчання. Якщо просто залучити особу до великої кількості контенту (навіть якщо 3 курси і 2 додаткових) не вийде системного процесу і важко буде нормально оцінити якість адаптації. Сценарій – це послідовність споживання контенту плюс позначки на деяких етапах, що тут повинні бути досягнуті певні результати.

8. Автоматизувати навчання. Найзручніший спосіб це зробити – перенести все на платформу для дистанційного навчання, вона ж СДО або LMS.

9. Розпочати навчання. Спочатку запустити пілот, щоб виявити і доопрацювати проблемні місця, а потім можна масштабну історію.

10. Організувати наставництво і коучинг. Поки онлайн-навчання буде виконувати свої функції, паралельно обов’язково слід вибудовувати механізм забезпечення реального спілкування та перейняття досвіду з провідними працівниками, що допоможе доповнити програму адаптації, зробити її цілісною.

Проведені дослідження дозволили виділити онбордінг в якості одного з дієвих інструментів подолання кризових явищ кадрового характеру, а також як ключовий процес кадрового менеджменту пасажирського комплексу залізничного транспорту. Проведені дослідження у даній сфері дозволили встановити напрямки фокусування процесів онбордінгу, етапи впровадження в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту, складові його забезпечення, а також визначити соціальні (прискорення адаптації працівників до змін; зростання заробітної плати за результатами діяльності; підвищення рівня корпоративної культури; покращення якості життя працівників) та економічні ефекти (зниження рівня плинності кадрів; зростання продуктивності праці; скорочення витрат;

підвищення прибутку та рентабельності) від використання онбордінгу [353].

Зважаючи на необхідність забезпечення ефективності господарювання вітчизняного пасажирського комплексу за рахунок зниження рівня плинності кадрів та зростання продуктивності праці було запропоновано механізм впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту (рис. 3.13).

Даний механізм розкриває розкриває процес реалізації, складові забезпечення, напрямки фокусування і результати використання онбордінгу для підвищення компетентності і лояльності персоналу в умовах реформування і цифрової трансформації залізничного транспорту.

Зокрема процес впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту включає такі основні етапи:

- формування цілей та завдань проведення онбордінгу відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку;

- визначення особливостей компетенцій відповідно до посад;

- оцінка рівня компетенцій (тестування, спостереження, анкетування, кейс-аналіз та ін.);

- відбір кандидатів для залучення до процесу онбордінгу;

- складання планів адаптації кандидатів відповідно до нових умов та завдань виконання професійних обов’язків;

- підготовка навчальних програм, формування онлайн-чеклист;

- визначення та обговорення зі співробітниками особливостей контролю результатів процесу онбордингу (формування цифрового щоденника працівника відповідно до встановленої програми);

- підвищення кваліфікації та адаптація працівників до нових професійних обов’язків на основі застосування таких інструментів як папка нового співробітника; коучинг; менторинг; коучинг; E-leaning; welcom-тренінг; тренінги; наставництво та ін.;

- performance Review, перевірка та контроль результатів онбордінгу.

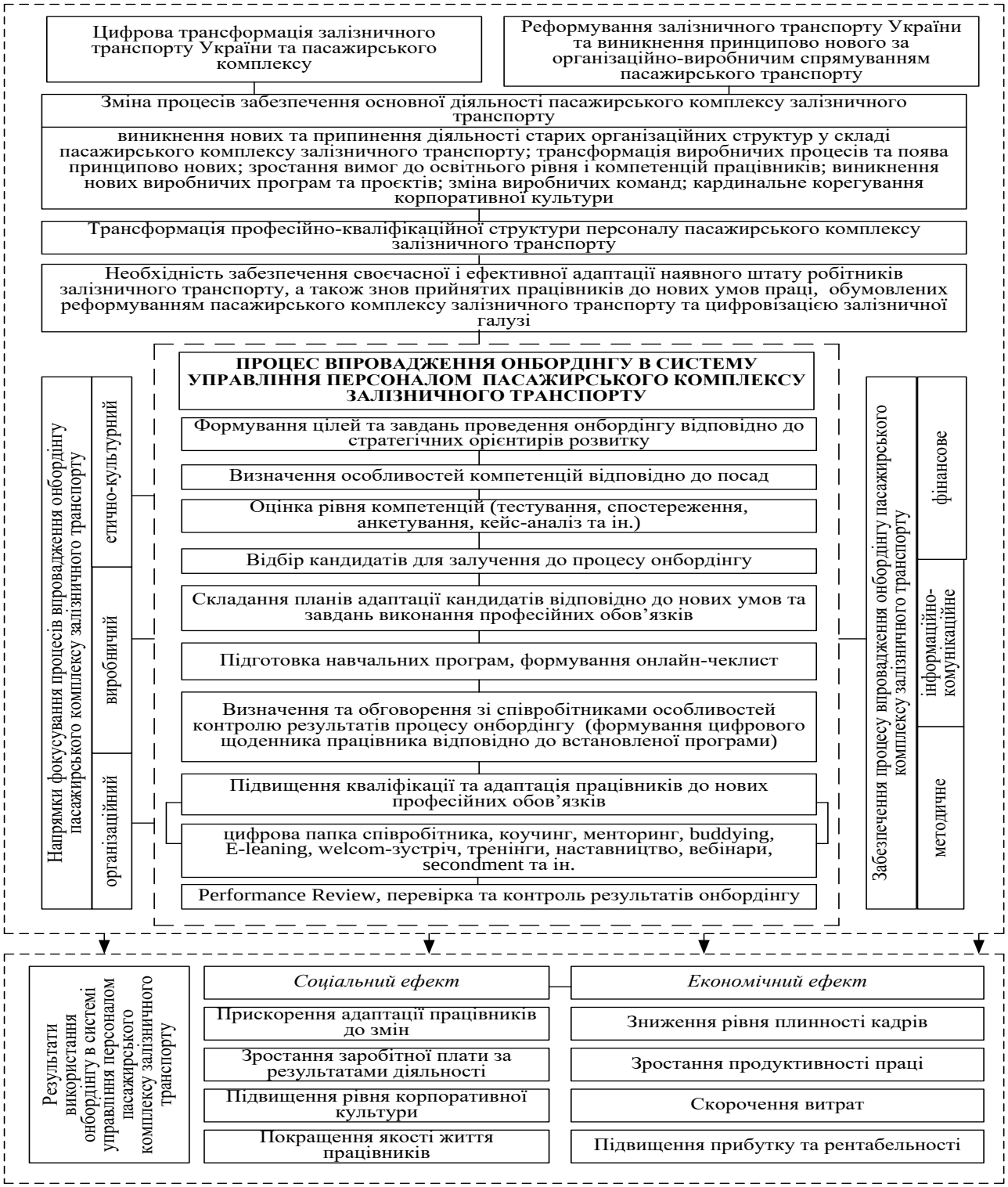

Рис. 3.13. Механізм впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту

(розробка автора)

Застосування інструментів онбордінгу дозволяє отримати комплекс соціально-економічних результатів: прискорення адаптації працівників до змін;

зростання заробітної плати за результатами діяльності; підвищення рівня корпоративної культури; покращення якості життя працівників; зниження рівня плинності кадрів; зростання продуктивності праці; скорочення витрат; підвищення прибутку та рентабельності виробничо-господарської діяльності.

3.3. Концепція ощадливого виробництва як системний компонент антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту

Залізничний транспорт України є ресурсомістким видом діяльності і складною організаційно-виробничою системою. З розвитком знань, техніки, технологій, зміною аспектів в системі забезпечення експлуатаційної діяльності на користь інформаційних ресурсів, а також істотним зростанням цін на ресурси в державі та у світі виникла необхідність пошуку дієвих інструментів і технологій антикризового управління виробничо-господарською діяльністю пасажирського комплексу залізничного транспорту. З огляду на наявні тенденції розвитку найбільш перспективним інструментом в зазначеній сфері в сучасних умовах господарювання є ощадливе виробництво (lean-технології), саме тому розглянемо та детально дослідимо особливості даної концепції.

Сучасна концепція «ощадливого виробництва» вважається сформованою на базі принципів управління, які застосовуються в машинобудівній промисловості Японії, а саме – виробничій системі компанії Toyota (Toyota Production System, TPS). Подібна стратегія не залишилася непоміченою і дала поштовх до запозичення досвіду TPS, його загального осмислення і розвитку, яке призвело до формування концепції «Ощадливе виробництво». Термін «Ощадливе виробництво» був введений в 1988 р. Джоном Крафіком [354].

Розвиток ощадливого виробництва відбувався під впливом школи наукового управління Ф. Тейлора, крім цього на розвиток теорії вплинули результати робіт американського інженера Френка Гілбрета і його дружини

Ліліан, які розробили концепції «ліквідації втрат» і «точно в строк» (Jist in time, JIT – концепція, що передбачає постачання ресурсу як раз в той момент, коли його потрібно використовувати); Елі Уітні, який заклав основи організації масового виробництва і ввів принцип взаємозамінності деталей, які зробили вирішальний вплив на розвиток промисловості; Генрі Форд, а саме його система роботи з персоналом, і багато інших.

Зміст теорії ощадливого виробництва можна викласти у вигляді п'яти принципів [355]: перший – визначити цінність конкретного продукту; другий – визначити потік створення цінності для цього продукту; третій – забезпечити безперервне, протягом потоку, створення цінності продукту; четвертий – дозволити споживачеві витягати продукт; п’ятий – прагнути досконалості.

Концептуальні положення ощадливого виробництва майже відразу знайшли широко розповсюдження серед науковців світу, серед них слід виділити: Дж. Лайкер, Дж. Вумек, Є. Єрохін, Б. Маскелл, Б. Баггали, Т. Джонес, О. Тайіті, В. Загорудько, О. Варяниченко, П. Єгорова, І. Грабчук, М. Доннік [356–364] та багато інших. Поступово детально опрацьовуючи та вивчаючи дану тематику дослідниками були виділені головні положення, принципи, інструменти ощадливого виробництва (рис. 3.14).

Рис. 3.14. Інструменти ощадливого виробництва

(сформовано автором на основі джерел [356–359; 362]*)*

Дослідження даних інструментів дозволило дійти висновку щодо доцільності їх використання в експлуатаційній діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту України, адже дана діяльність має схожі види втрат, а тому застосування наведених технологій дозволить отримати високі економічні результати.

Щодо впровадження технології ощадливого виробництва в експлуатаційну діяльність залізничного транспорту України, та зокрема його пасажирського комплексу, то дана концепція управління є перспективною і негайною в сучасних умовах господарювання. Перш за все, пояснюється тим, що дана концепція дозволить за досить короткий термін, можливо, досягти значних результатів. Метод ощадливого виробництва ефективно вплине на забезпечення процесу перевезень залізницями України, а також дозволить виявити недоліки в системі управління галуззю, адже орієнтуються переважно на досягнення високих результатів, при максимальному усуненні віх видів втрат.

Особливості реалізації концепції ощадливого виробництва на підприємствах залізничного транспорту досліджували науковці: І. Токмакова, В. Овчиннікова, Н. Каличева, М. Григорян, С. Чесноков, О. Мельник, А. Подолянчук [365–369] та ін.

Їх роботи були присвячені визначенню особливостей впровадження концепції «ощадливе виробництво» на підприємствах залізничного транспорту, виділенню базових принципів, формування системи навчання персоналу методам даної теорії, а також особливостям визначення втрат та резервів підвищення ефективності господарювання залізничної галузі.

Головні результати зазначених науковців, з якими слід погодитись, зводяться до такого – використання в процесі управління підприємствами залізничного транспорту головних принципів та положень концепції «ощадливе виробництво» є об’єктивною необхідністю на сучасному етапі розвитку галузі. Основним завданням використання концепції на залізничному транспорті повинно стати підвищення ефективності діяльності залізниці та відповідно забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту за рахунок

зменшення кількості непродуктивних втрат, скорочення експлуатаційних витрат і збільшення якості всіх процесів, що відбуваються на залізничному транспорті. Технологія організації та впровадження ощадливого виробництва на підприємствах залізничного транспорту повинна включати в себе активне виявлення вузьких місць в їх діяльності, постійне навчання і залучення персоналу в процес поліпшень, оперативне реагування на збої, інформування про досягнення, відстеження результатів на ключові показники. Для цього спочатку потрібно створити робочі групи на кожному із структурних підрозділів залізниці, які повинні складатися з керівників і фахівців кожного із підрозділів. Їх завданням є виявлення невиробничих витрат та втрат в результаті процесу виробництва, і визначення ділянки, на якій впровадження передових методів дало б найбільший ефект. У цілому застосування концепції «ощадливе виробництво» на підприємствах залізничного транспорту, що не вимагає істотних інвестицій, дозволить послідовно знизити невиробничі витрати, підвищити якість процесів ремонту та експлуатації технічних засобів залізничного транспорту, а отже забезпечити ефективність діяльності галузі [365].

Цікавою є пропозиція В. Овчиннікової, яка у своїй роботі запропонувала концепцію впровадження ощадливого виробництва з метою пошуків та впровадження резервів підвищення ефективності виробничого потенціалу. Ощадливе виробництво трактується автором як найдієвіший та комплексний інструмент, що сприяє ґрунтовному пошуку та ефективному впровадженню резервів покращення результативності використання виробничого потенціалу залізничного транспорту. Відповідну розробку подано на рис. 3.15.

Впровадження та освоєння технологій ощадливості виробництва дає ряд переваг, до яких можна віднести [370]:

- зниження втрат;
- зниження собівартості;
- підвищення продуктивності при зменшенні трудовитрат;
- підвищення якості;
- збільшення прибутковості.

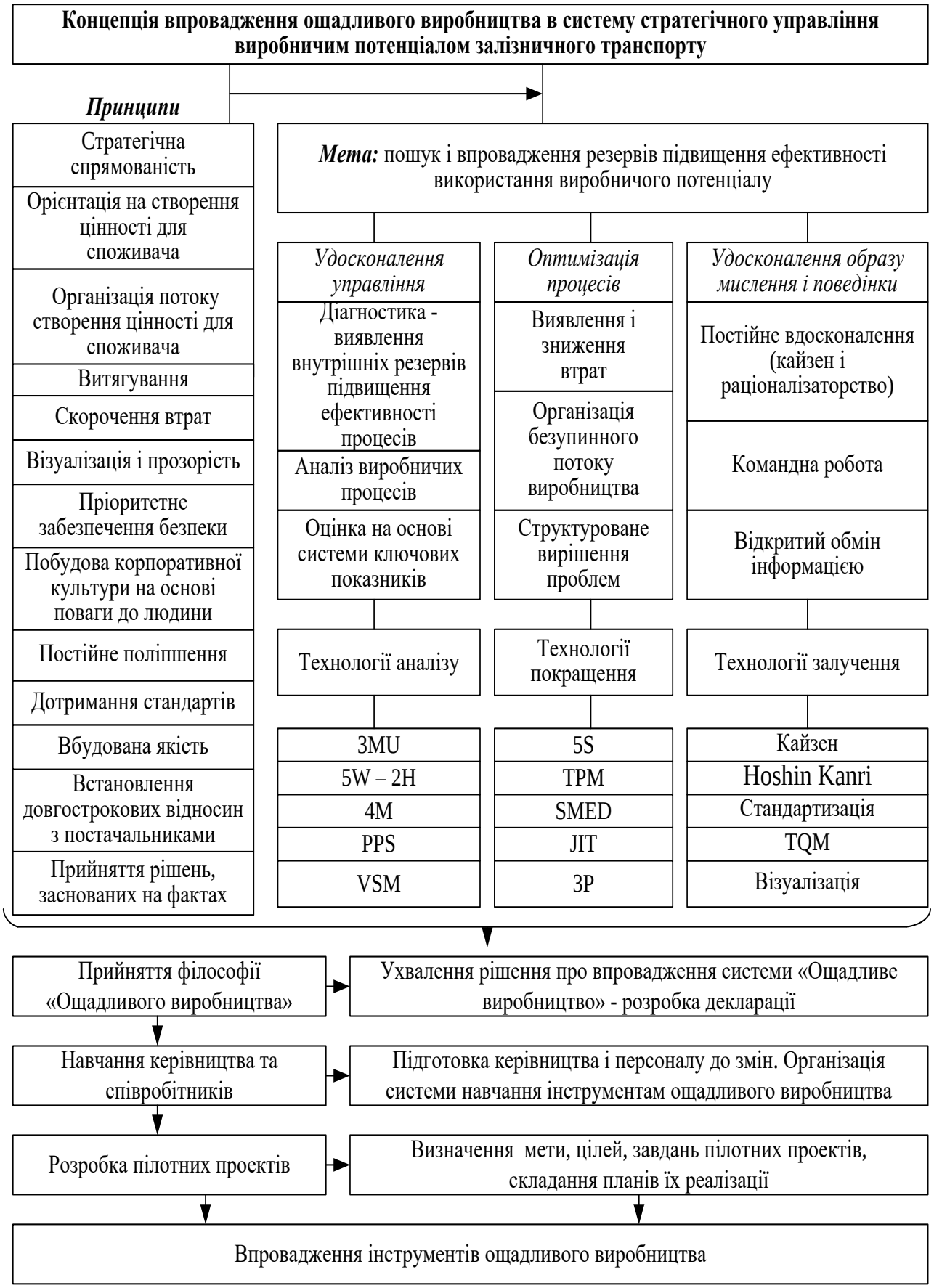

Рис. 3.15. Концепція впровадження ощадливого виробництва в систему стратегічного управління виробничим потенціалом залізничного транспорту [370]

Щодо наявного практичного досвіду використання концепції ощадливого виробництва в системі управління залізничним транспортом України, то маю зазначити, що лідерами в цьому напрямку є регіональна філія «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», яка вже сьогодні сформувала базові положення щодо впровадження нової концепції управління в загальний менеджмент філії. Дослідження показали, що вцілому дана система являє собою послідовну реалізацію етапів (цикл): вдосконалення, логістика, ресурси, моніторинг, впровадження, результат (рис. 3.16).

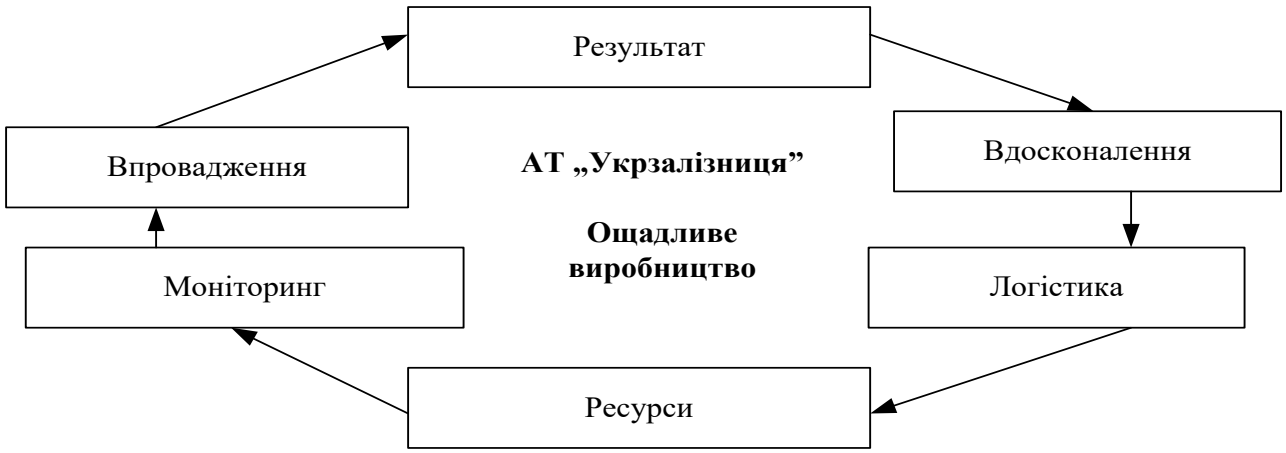

Рис. 3.16. Реалізація концепції «ощадливе виробництво» в діяльність АТ «Укрзалізниця» [371]

Головні положення прийнятої до реалізації залізничниками програми ощадливого виробництва зводяться до такого «залізничний транспорт України є одним з ресурсоємних, основна доля яких припадає на перевізний процес. Майже 20 % усіх витрат залізниць відноситься до паливно-енергетичної сфери, тому саме на даній статті витрат зосереджено значний потенціал з ресурсозбереження та підвищення економічної ефективності перевезень пасажирів і вантажів. В умовах сформованого на даний час ринку перевезень, як внутрішніх, так і зовнішніх, необхідною умовою є розробка та впровадження ресурсозберігаючих заходів у всіх ланках експлуатаційної, а також господарської діяльності, які забезпечують збалансований, єдиний технологічний процес на основі концептуальних заходів ощадливого

виробництва» [372].

Позитивно оцінюючи наявний практичний досвід використання концепції ощадливого виробництва в системі управління залізничним транспортом України, а також науковий внесок зазначених вище авторів, маю за доцільне зазначити, що зважаючи на зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які обумовили трансформацію умов реалізації даної концепції, сьогодні слід переглянути базові її положення. Для цього дослідження виконаємо поетапно поступово розкриваючи ключові аспекти формування системи ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Перш за все слід зауважити, що спосіб впровадження ощадливого виробництва для виробничої сфери, запропонований Джеймсом Вумек можна транслювати і в сферу надання транспортних послуг для пасажирів залізничного транспорту. По-перше, Дж. Вумек запропонував: «Знайти агента змін» [361, с. 79], тобто необхідно вибрати керівника, лідера, який зможе втілити і реалізувати технології ощадливого виробництва у пасажирському комплексі залізничного транспорту. Саме він зможе надихнути персонал на зміни і досягнення позитивних результатів, відповідально підійти до поставлених перед ним завдань і ефективно впровадить нову концепцію.

Також керівник проєкту з впровадження ощадливого виробництва повинен володіти певними знаннями з організації технологій даного виду виду діяльності, і забезпечити навчання співробітників. Необхідно навчити не лише відомим методам, принципам і засобам ощадливого виробництва, але й пояснити філософію даної системи, значимість і необхідність її впровадження. Це доцільно для того, щоб працівники пасажирського комплексу залізничного транспорту усвідомлено застосовували дану систему на практиці, а не з примусу з боку керівництва.

Сьогодні головним мотивуючим стимулом для впровадження ощадливого виробництва в діяльність пасажирського комплексу залізничного транспорту є наявність системних криз, які щодня загострюються та несуть негативні, а

подекуди критичні наслідки. Впровадження ощадливого виробництва повинно мати комплексний характер, а не фрагментарний як наразі. Для цього доцільно, перш за все, з метою досягнення істотних результатів сформувати головну мету, а також розробити на її основі довгострокові цілі відповідно до особливостей функціонування виробничих підрозділів.

Система ощадливого виробництва дає можливість щодня ліквідувати непотрібні дії в робочому процесі, що дозволить майже відразу побачити позитивні результати. Слід починати з невеликих недоліків, що допоможе освоїти більше та забезпечити отримання пасажирським комплексом вагомих економічних результатів. Необхідно оптимізувати все те, що можливо. Так само Дж. Вумек радить описати потоки створення цінностей. Карта потоків створення цінностей повинна являти собою повний опис надання транспортних послуг для пасажирів не лише сьогодні, але й на майбутнє, після впровадження lean-технологій. Впроваджувати нову концепцію необхідно якомога швидше за всіма основними та забезпечуючими напрямками господарювання пасажирського комплексу залізничного транспорту. Досягнуті результати доцільно висвітлювати співробітникам, щоб довести позитивний результат або недоліки, допущені ними у процесі впровадження, і негайно, на місцях виправляти їх. Рішучість є одним з головних складових у безперервному і стрімкому впровадженні технологій ощадливого виробництва.

Так само як і у виробничій сфері в системі надання транспортних послуг пасажирам можливі втрати (рис. 3.17).

Пройшовши довгий шлях формування і вдосконалення концепція ощадливого виробництва продемонструвала свою спроможність, і як результат, великі компанії всього світу так чи інакше впровадили її в свою діяльність.

З початку 2000-х рр. в світі виник тренд, на впровадження здавалося б лише виробничої концепції «ощадливе виробництво» в сферу послуг, торгівлю і державне управління. Стало очевидно, що дана концепція носить універсальний характер, і містить в собі принципи та інструменти, що застосовуються в будь-якому робочому процесі, незалежно від того чи має

кінцевий результат матеріальний характер. Особливе місце в даному питанні займають США, Великобританія і Японія. Цікавим є досвід впровадження концепції lean-менеджменту саме в бюджетних організаціях. Прикладами успішного досвіду можуть стати органи влади США, як на муніципальному, так і на регіональному та федеральних рівнях:

Рис. 3.17. Основні види втрат в експлуатаційній діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту України

(складено автором на основі джерел [346, 370, 372–373]*)*

- департамент природних ресурсів штату Айова скоротив середній час видачі дозволів з 62 до 6 днів (90 %);

- в департаменті праці штату Коннектикуту було або усунуто, або перепроєктувати і / або автоматизовано 119 етапів ділових процесів. Більш ніж 500 тис. дол. став економічний ефект від скорочення робочого часу персоналу протягом року;

- Міністерству оборони США вдалося заощадити близько 10 млрд доларів, запровадивши принципи ощадливого виробництва.

У Великобританії найбільш успішно lean-менеджмент був впроваджений в систему охорони здоров'я, яка схожа з системою охорони здоров'я України. Даний досвід був врахований також при формуванні проєкту «Ощадлива поліклініка» у Білорусії. Крім цього співробітники поштової служби Японії, також застосовували принципи ощадливого виробництва, за рахунок цього вдалося підвищити продуктивність на 20 % і зменшити витрати на 250 млн доларів, і це лише кілька приватних прикладів [373].

Можна спостерігати досвід застосування ощадливого виробництва в органах виконавчої влади міста Бєлгород. З ініціативи губернатора, базуючись на теоретичних основах концепції, 14 національних стандартах, прийнятих в Російській Федерації з даної тематики і досвіді фахівців в департаментах дозволили проводити короткострокові проєкти з підвищення ефективності діяльності департаментів. Яскравим прикладом виконання даних проєктів можуть стати результати проєкту «Підвищення ефективності надання державних послуг Департаментом з майнових та земельних відносин за травень-листопад 2018 р.». За результатами проєкту терміни надання адміністративної послуги «Затвердження схеми» скоротилися з 42-70 діб в червні 2018 до 19 діб у грудні, послуги «включення до Реєстру власності» з 90 до 60 діб. Кількість консультацій громадян збільшилася з 167 чол./міс. до 831 чол./міс., кількість скарг скоротилася з 320 до 160, можливість бути прийнятим на прийомі покращилася з 1 місяця до 14 днів, окрім зазначених, показників істотне скорочення циклу отримали 18 державних послуг [374]. Подібні програми пройшли в МФЦ, Департаменті архітектури і містобудування та інших департаментах зазначеної країни. У 2019 р. дані проєкти було

продовжено на нові терміни і висунуті нові цільові показники.

В результаті дослідження досвіду впровадження «ощадливого виробництва» очевидно, що lean-менеджмент є ефективним інструментом підвищення якості роботи не лише підприємств з виробництва продукції і надання послуг, але й органів влади, однак при цьому існує ряд проблем та рекомендацій.

Так, необхідним є загальне впровадження принципів ощадливого виробництва, яке повинно бути ініційовано на найвищому рівні управління, необхідно розробити методичні рекомендації щодо впровадження положень ощадливого виробництва в будь-якій системі, крім того обов'язковим є створення бази фахівців, здатних здійснювати подібні проєкти.

Що б оптимізувати процес надання транспортної послуги пасажирам, керівництву пасажирського комплексу необхідно усунути всі види втрат не лише в експлуатаційній діяльності, а також в системі управління всього комплексу. Особливо актуальним дане питання є сьогодні адже в результаті реформування АТ «Укрзалізниця» було сформовано принципово нову бізнес-вертикаль «Пасажирська компанія», що кардинально змінило організаційно-управлінські положення діяльності пасажирського комплексу.

Розглянемо можливі витрати й у цій сфері (табл. 3.1). Перш за все потрібно усунути всі застарілі запаси товаро-матеріальних цінностей, що не несуть користі на сьогоднішній день, а лише займають приміщення у виробничих підрозділах. Помилки при роботі допускаються усіма співробітниками, це людський фактор:

- неправильно введені дані;
- втрата інформації або документації;
- недостовірна інформація в документі;
- незручна організація папок в комп'ютері або папок в картотеці.

Усунути їх допоможуть засоби попередження помилок, систематичні короткі наради як з організації в цілому, так і по окремих підрозділах, ефективна система документообігу, візуальний контроль.

Таблиця 3.1

Основні види втрат в системі управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України

(складено автором на основі джерел [346, 370, 372–373]*)*

Види втрат	Джерела втрат
запаси	застарілі бази даних та інформація, надлишкові архіви, незавершена робота
дефекти	помилки і пропуски в даних, незрозумілі вимоги та інструкції
перевиробництво	зайве листування, робота, не що створює цінності, підготовка непотрібних звітів і копій документів
зайва складність процесів	зайві етапи процесів, нечіткі посадові інструкції, дублювання функцій, що виконуються
очікування	тривалі терміни узгодження і прийняття рішень, очікування в чергах, очікування інформації та інші адміністративні бар'єри
зайве пересування	не ергономічна організація робочого простору
зайве переміщення	зайвий документообіг, архівування документів; неефективність внутрішніх систем комунікації (накопичення непрочитаних повідомлень і т.ін.), незручність інтерфейсу

Сьогодні доцільно звернути увагу на проблему, що гостро стосується всіх сфер забезпечення експлуатаційної діяльності в пасажирському комплексі, це складання численних звітів в електронному та паперовому вигляді, формування зайвих копій документів, дублювання однієї і тієї ж інформації в декількох документах (джерелах). Для подолання цієї ситуації необхідно проаналізувати потребу в тих або інших видах звітних робіт і у формі їх надання.

Зайва переробка, яка не несе за собою корисного ефекту, а тільки витрати часу, є ще одним видом втрат для пасажирського комплексу залізничного транспорту. Співробітник не завжди розуміє, що деякі його операції непотрібні. Така ситуація виникає внаслідок того, що керівництво не надає чітких вказівок і регламентів для підлеглих. Очікування в наданні необхідної інформації та затвердження документації неминуче призводить до втрат, адже часто виконання однієї операції залежить від інших співробітників.

Сьогодні, коли відбувається лише становлення організаційної структури пасажирського комплексу залізничного транспорту України внаслідок

реформування АТ «Укрзалізниця», виникають проблеми при організації співпраці та обміні інформацією між різними підрозділами комплексу. Усунути всі ці проблеми можна за допомоги впровадження та активного застосування цифрового документообігу, удосконалення самої системи документообігу, написанні карти потоку створення цінностей. Зайві рухи в процесі роботи допоможе усунути система 5S. Остання є методикою вдосконалення робочого місця, яка включає п’ять нескладних правил: дотримуйся порядку, сортуй, стандартизуй, тримай робоче місце в чистоті, вдосконалюй.

Це дозволить підвищити якість робочого процесу за рахунок скорочення кількості непродуктивних рухів. Непотрібне транспортування документів або переміщення людей призводить до витраті часового ресурсу. Наприклад: пошук потрібних документів на комп’ютері або паперових базах зберігання інформації, а також передача інформації на наступний етап вручну. Інструментами для уникнення цих втрат є стандартизація робочого процесу, відстеження, контроль документообігу.

Таким чином, ряд запропонованих заходів дозволить ефективно впровадити технології ощадливого виробництва в систему управління пасажирським комплексом.

Скоротити всі види втрат можливо за допомогою простих і продуктивних нововведень. Крім того, застосування сфери професійної освіти в даному процесі може стати додатковим інструментом, який дозволить сформувати «економічно ощадливу особистість». Для цього сфера освіти має всі можливості, які необхідні для зміни менталітету, який за допомогою освітніх технологій може стати ощадливим.

У даному питанні особливої уваги заслуговує науковий здобуток І. Токмакової. У своїй роботі автор з метою забезпечення ефективності та дієвості процесу впровадження технологій ощадливого виробництва на підприємствах залізничного транспорту в цілому в дисертаційній роботі розроблені пропозиції щодо переходу підприємств залізничного транспорту до ощадливого виробництва (рис. 3.18) [375].

Рис. 3.18. Комплексна система забезпечення навчання ощадливому виробництву [375]

Дана пропозиція вченого ґрунтується на побудові комплексної системи навчання, що дозволить впровадити інструментарій ощадливого виробництва в діяльність структурних підрозділів підприємств залізничного транспорту, підвищити якість бізнес-процесів та отримати техніко-технологічний, економічний, соціальний та синергетичний ефекти. Керівник або члени робочої групи можуть бути направлені на додаткове підвищення кваліфікації за поглибленою програмою вивчення окремих технологій ощадливого виробництва, у тому числі із застосуванням системи дистанційного навчання. У рамках навчання працівників залізничного транспорту за кожним із напрямів діяльності необхідно сформувати у персоналу відповідні найнеобхідніші в даній сфері діяльності компетенції в галузі ощадливого виробництва. Для ефективної реалізації проєктів по впровадженню технологій ощадливого виробництва вченим запропоновано розбудову мережі шкіл із розповсюдження передового досвіду, що сприятиме забезпеченню на постійній основі обміну досвідом і отриманими результатами між виробничими підрозділами [375].

Практична сторона реалізації зазначеного підтверджує отримані високі результати від реалізації проєктів ощадливого виробництва в 2019 р. на базі ВАТ «РЖД» отримані завдяки прояву лідерських якостей та залучення

головних інженерів залізниць і функціональних філій, активної позиції працівників та керівників середньої ланки компанії. Під лідерством в компанії розуміють відповідальність за результат, високу працездатність і головне здатність вести за собою людей, залучати їх до процесу поліпшень, так необхідних сьогодні компанії [376].

В ощадливому виробництві у керівника особлива роль, адже зміни безпосередньо залежать від людей. Мається на увазі і вміння працювати в команді, і мотивація, і компетентність.

Для розвитку вищевказаних компетенцій у працівників в складі ВАТ «РЖД» успішно функціонує Центр навчання технологіям трансформації бізнесу Корпоративного університету. Щорічно навчання технологіям ощадливого виробництва в ньому проходять близько 1000 слухачів [376].

У створенні методичної бази кілька років тому взяли участь всі функціональні філії і залізниці. Адже ощадливе виробництво – це прикладна галузь, і без досвідчених практиків не обійтися. Таким чином, були створені необхідні умови для навчання керівників і фахівців підрозділів залізничної компанії інструментів ощадливого виробництва за програмами підвищення кваліфікації.

Доступність знань і повсюдна можливості їх застосування - запорука розвитку культури безперервних поліпшень. Зберігаючи високі стандарти до навчання, російській залізничній компанії вдалося зробити програму доступніше. З 2019 р. працівники лінійного рівня компанії знову змогли навчатися основам ощадливого виробництва у 4-х галузевих закладах вищої освіти країни: Далекосхідному, Іркутськом, Сибірському і Уральському університетах шляхів сполучення. Корпоративний університет ВАТ «РЖД» сертифікував викладачів закладів вищої освіти на право проводити навчання за програмами університету. Це дозволило вже за перший неповний рік реалізації очної програми навчання у закладах вищої освіти збільшити кількість навчених працівників вдвічі [376].

На початку 2020 р. на базі Іркутського державного університету шляхів

сполучення було відкрито унікальний навчальний центр – Лін-лабораторія. Це інноваційний майданчик, в основі якої покладено імітацію реальних виробничих процесів. Студенти університету - майбутні працівники компанії, закріплюють теоретичні знання щодо ощадливого виробництва на практиці, вирішуючи змодельовані проблеми, що реально виникають на виробництві. Отримати знання в лабораторії зможуть і працівники підприємств Іркутської області [376].

Такі програми надають можливість працівникам залізничного транспорту отримати новий імпульс та інструменти для власного професійного розвитку і, як наслідок, вдосконалення процесів навколо себе. Для залізничної компанії це можливість розбудови культури безперервних поліпшень процесів і підтримати творчого потенціалу працівників. Не менш важливий і більш глибокий соціальний ефект наявності таких програм у закладах вищої освіти: розвиток викладацького складу, скорочення смислового розриву в системі «освіта-виробництво» і можливості залучення до такого навчання в якості асистентів студентів галузевих закладів вищої освіти.

Окремо варто зазначити, що освоєння нових навичок ощадливого виробництва проводиться також і на заняттях технічного навчання в структурних підрозділах лінійного рівня управління. Кількість учасників таких занять з року в рік збільшується. При цьому слід розуміти, що важливою є не тільки кількість занять, а й якість викладання. Найбільший ефект надає навчання ощадливого виробництва безпосередньо на виробництві, коли досвід володіння інструментами ощадливого виробництва набуваються в процесі вирішення практичних завдань і виконання конкретних проєктів. Підготовлені фахівці з інтересом включаються в процес постійних поліпшень [376].

Отже, таким чином можна зробити висновок, що саме освіта допоможе сформувати «ощадливе мислення». Цей аспект ощадливих технологій може стати окремим напрямом в рамках ощадливого виробництва пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Особливої уваги, на даному етапі розвитку світової економіки, що

сьогодні характеризується масовим впровадженням цифрових технологій в систему управління будь-якого суб'єкту господарювання, постає питання: чи не замінює сфера цифрових технологій інструменти ощадливого виробництва, адже їх головне призначення цих систем полягає в оптимізації виробничих процесів та їх вдосконаленні. З метою побудови дієвої системи ощадливого виробництва пасажирським комплексом залізничного транспорту дослідимо дані сфери, а також визначимо напрямки їх співпадіння та відмінності.

Широкий перелік видів можливих втрат в ІТ-секторі доведені позитивні можливості системи ощадливого управління щодо її багатоаспектного використання демонструє актуальність і широту спектру застосування даної концепції в сфері цифрових технологій.

Цінність впровадження ощадливих технологій в ІТ-секторі визначається можливістю балансування виробничих показників, тобто в безпосередній участі в процесі узгодження операцій в межах конкретного виду діяльності з метою мінімізації виробничих коливань і простоїв в роботі. При виробництві нового продукту, зокрема, високоінтелектуального, важливо забезпечити роботу виробничого циклу так, щоб отримати результат з меншими тимчасовими і матеріальними витратами, − виконання подібного роду умов дозволить представити продукт на ринку як можна швидше, а, отже, отримати додатковий прибуток.

Щодо пасажирського комплексу залізничного транспорту, то жоден менеджер або інженер не є експертом у всіх галузях, які обіцяють підвищити продуктивність сьогодні. Насправді, навіть велика корпорація, як АТ «Укрзалізниця» не володіє абсолютним досвідом, щоб розбиратися з усіма варіантами використання нових технологій та інструментів ощадливого виробництва. Що ще гірше, в деяких аспектах цифровізація суперечить логіці ощадливого виробництва. Наприклад, ощадливе виробництво – це зменшення варіативності, цифровізація – управління нею; ощадливе виробництво – це створення потоку між процесами, цифровізація – це оптимізація процесів; ощадливе виробництво – це децентралізація влади і рішень, цифровізація,

навпаки, веде до централізації.

У контексті даної проблеми актуальними здаються зауваження П. Ведмідь, на думку якого, «управління виробництвом – це галузь, де використовуються системи оперативного управління виробництвом (MES-системи). Однак більшість публікацій з ощадливого виробництва в Україні, як і раніше, ігнорують сучасні цифрові технології» [377]. Автор підкреслює, що «цифрове виробництво починалося з таких ініціатив, як конструювання з урахуванням технологічності (DFM), комп'ютерно-інтегроване виробництво (CIM), гнучке виробництво, ощадливе виробництво та ін.

Отже, як бачимо, ощадливе виробництво в даному аспекті фігурує як складова частина цифрового виробництва.

На практиці подібного роду твердження втілюються в безпосередніх принципах організації діяльності IT-компанії. Перш за все, це загальні постулати «ощадливого виробництва», які можуть бути використані в процесах проєктування, планування, виробництва, кадрового забезпечення організації та ін. Детально можливості такого застосування описані в працях Дж. Вумек [361], Дж. Майкла, Т. Воно [374] та ін.

Що стосується окремих випадків використання «ощадливих технологій» в діяльності IT-компаній, то даному питанню приділено не настільки широку увагу в сучасній літературі. Разом з тим, ключові принципи організації діяльності в даному секторі наведені в роботі: не створюйте функції, які зараз нікому не потрібні; не виконуйте більшу кількість специфікацій, ніж ви насправді можете кодувати; не прописуйте більше число кодувань, ніж ви насправді можете перевірити; не тестуйте більшу кількість кодів, ніж ви насправді можете розробити [374].

Таким чином, застосування інструментів ощадливого виробництва дозволяє знизити тимчасові, трудові та матеріальні витрати в процесі створення інформаційного продукту за рахунок розумного обмеження кількості операцій, визначення доцільності тієї чи іншої діяльності, а також обліку тимчасових параметрів здійснення певних процесів.

При цьому доцільно зазначити взаємозалежність інформаційної сфери (технологій і можливостей) та ощадливого виробництва як такого. В практиці мова, щодо комплементарності даних понять велася ще в 2006 р., коли відзначалася функціональна роль IT-технології – інформаційні технології на службі у ощадливого виробництва.

У «ощадливому виробництві» інформаційне забезпечення процесів має особливе значення, оскільки виступає в якості універсального засобу, здатного забезпечити безперервність потоків та їх ефективність. Застосування інформаційно-комунікаційних засобів також дозволяє представити інформацію для споживача у доступній, привабливій формі. Обслуговуюча роль інформаційних технологій, як чинника, що забезпечує автоматизацію процесу управління, підкреслюється і в теперішній час. Особливе місце даного питання приділяється в діючих програмах ощадливого управління, проблеми та перспективи розвитку такого роду симбіозу часто обговорюються в рамках робочих зустрічей, конференцій і форумів.

Отже, ощадливе виробництво часто також розглядається як частина цифрового виробництва, що обумовлено універсальністю використання lean-методів, а також високим ступенем результативності їх практичного застосування у високотехнологічному секторі. Разом з тим, в силу своєї дії забезпечує виникнення інформаційних засобів, IT-технології найчастіше розглядають як базову компоненту, що дозволяє реалізувати концепцію ощадливого виробництва на практиці. Таким чином, взаємозалежність технологій ощадливого виробництва та цифрових технологій очевидна: перш за все, вони розглядаються як фактор розвитку системи менеджменту якості [378].

Отже, дані дослідження ще раз доводять негайність формування дієвої системи ощадливого виробництва в системі антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту України в умовах сьогодення.

Обґрунтувавши вцілому доцільність концепції ощадливого виробництва, погоджуючись з набором її головних інструментів та методів управління,

сконцентруємо увагу на розкритті технологію її організації, адже це дозволить забезпечити високу результативність функціонування системи ощадливого виробництва пасажирського комплексу залізничного транспорту при створенні умов нейтралізації загроз організаційного характеру за рахунок розроблення найефективніших управлінських рішень в межах системи ощадливого виробництва.

Нові виробничі виклики і безперервний розвиток цифрових технологій змушують менеджерів працювати відразу в декількох напрямах. По-перше, вони, звичайно, повинні підтримувати щоденні операції. По-друге, не повинні залишати поза увагою виконання ініціатив ощадливого виробництва. По-третє, вони повинні орієнтуватися в різновиді понять, пов'язаних з цифровізацією, таких як розумне виробництво, індустрія 4.0 і кібер-фізичні виробничі системи. По-четверте, вони повинні мислити стратегічно при виборі необхідних цифрових технологій для впровадження у виробничі процеси. По-п'яте, повинні постійно абстрагуватися від консультантів, що володіють новими трендами менеджменту, але не мають практичного досвіду. В даному аспекті допоможе розуміння того, як очікувана програма буде розвиватися і впливати на продуктивність, що і являє собою джерело збереження динаміки розвитку пасажирського комплексу.

Ощадливе виробництво само по собі не є швидким рішенням. Перш за все потрібно сконцентрувати увагу на класичних базових положенням концепції (трьох фундаментальних «L» ощадливого виробництва): лідерство (Leadership), довгостроковий фокус (Long-term focus) і навчання (Learning). Якщо хоча б в одному з цих елементів є прогалини, то таке виробництво не можна назвати ощадливим.

По-друге, однією з типових причин невдач є той факт, що представники вищого керівництва не бачать швидких результатів програм ощадливого виробництва в нижніх рядках фінансового звіту. І, навпаки, проєкт SMED або реалізація канбан можуть забезпечити швидке і вражаюче поліпшення продуктивності обладнання або процесів, але це не призведе до помітної

економії коштів в квартальних або річних звітах.

І, по-третє, керівники, які не знайомі з S-подібною кривою впровадження бережливого виробництва, ймовірно, припинять інвестиції в програми ощадливого виробництва після перших 1-2 років невтішних результатів.

Теорія S-подібної кривої пояснює, що суб'єкти господарювання, що реалізують програми ощадливого виробництва, проходять через чотири етапи: початковий, перехідний, прогресивний, стагнаційний [374]. На першому (початковому) етапі реалізації ощадливого виробництва маємо незначні ефекти, спостерігаємо їх поступове зростання на другому та третьому етапах, а на четвертому (стагнаційному) – маємо істотне уповільнення. Отже, вплив на продуктивність від впровадження ощадливого виробництва підпорядковується S-подібній кривій (рис. 3.19). Ті, хто очікують лінійної або швидкої віддачі від програм ощадливого виробництва, неодмінно зіткнуться з розчаруванням.

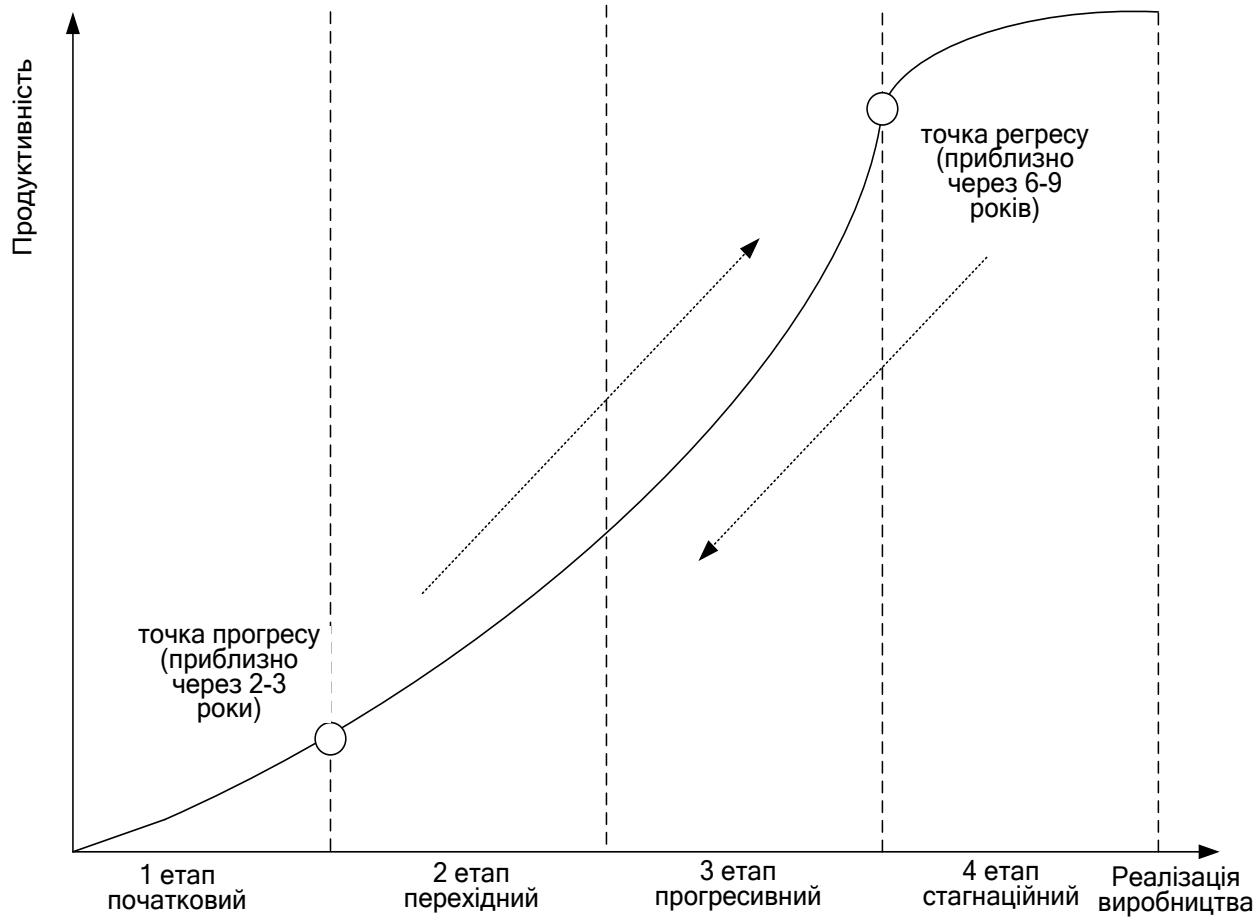

Рис. 3.19. S-подібна крива реалізації концепції ощадливого виробництва [374]

Важливо відзначити, що пасажирський комплекс залізничного транспорту не стане більш рентабельним і конкурентоспроможним лише реалізуючи деякі інструменти ощадливого виробництва. Без формування та реалізації комплексних програм і проєктів, пасажирський комплекс зупиниться в своєму розвитку або буде регресувати за S-подібною кривою.

З огляду на це слід зазначити, що результативність впровадження ощадливого виробництва знаходиться в прямій залежності від етапу життєвого циклу інновацій і змінюється відповідно до S-подібної кривої. Відповідно реалізація проєктів ощадливого виробництва здійснюється в декілька етапів:

- перший етап (початковий), що характеризується низькою ефективністю заходів щодо реалізації проєктів ощадливого виробництва;

- другий етап (перехідний), якому притаманне тиражування успішних проєктних ініціатив. Впровадження таких проєктів сприяє оптимізації виробничого потенціалу і підвищенню ефективності експлуатаційної діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту;

- третій етап (прогресивний), на якому досягається пік результативності проєктів ощадливого виробництва;

- четвертий етап (стагнаційний), для якого характерним є різке зниження ефективності заходів ощадливого виробництва.

Отже, якщо керівництво пасажирського комплексу залізничного транспорту ігноруватиме пріоритет забезпечення процесу управління системою ощадливого виробництва пасажирського комплексу за рахунок своєчасного удосконалення програм, через використання переваг відкритих процесних інновацій в залізничній галузі, та забезпеченню їх циклічної реалізації від 1-го до 3-го етапу минаючи при цьому 4-ий, пасажирський комплекс зупиниться в своєму розвитку та буде регресувати за S-образною кривою.

При цьому слід враховувати, що до сьогодні ощадливе виробництво було найнадійнішим інструментом досягнення конкурентоспроможності. Однак, поширення процесів цифровізації вимагає від суб’єктів господарювання поєднання інструментарію ощадливого виробництва з цифровими рішеннями.

Шлях до операційної досконалості в майбутньому пасажирського комплексу залізничного транспорту полягає в організації процесу відкритих процесних інновацій. Вперше інновації класифіковані Й. Шумпетером [148]. У своїй праці науковець не виокремив процесні інновації, але зробив наголос на наявності новітніх положеннях організації виробництва та забезпечуючих його видах діяльності. Такі економісти, як В. Стадник та М. Йохна виділяють саме процесні інновації, визначаючи їх як нові технології створення продукції, управлінських процесів і організації виробництва, що надають перевагу у забезпеченні якості продукції, зниженні витрат та зростанні продуктивності [379].

А. Пригожин за типом новацій або нововведень розрізняє такі види інновацій як управлінсько-організаційні та технічно-матеріальні, економічні, правові, соціальні [380]. Отже перші різновиди новацій, як раз віддзеркалюють головні ознаки процесних інновацій.

С. Покропивний розрізняє інновації за видами: економічні – методика управління виробництвом та наукою через дію функцій мотивації, планування, прогнозування та фінансування; соціальні – різноманітні форми посилення та прояв людського чинника; технічні інновації – нова продукція та нові технології її виготовлення або засоби (способи) виробництва; організаційні – новітні види, форми та методи діяльності організації й інших механізмів загального, колективного або суспільного виробництва [381].

Окреслені види інновацій діляться на ті, які мають фізичне вираження (це насамперед технічні інновації) та які мають нематеріальну сутність (соціальні, організаційні та економічні інновації) [381].

Важливість технічних, технологічних та організаційних (тобто процесних) інновацій підкреслюють й такі економісти як Ю. Бажал, Л. Водачек, О. Водачкова, М. Хучек, П. Завлін, А. Казанцев та інші. Ураховуючи різні погляди економістів щодо класифікації інновацій, можливо дійти висновку щодо доцільності розрізнення двох основних видів інновацій, а саме процесних (нові аспекти та елементи, які впроваджуються у технологічні, соціальні, маркетингові, організаційні, управлінські та виробничі процеси) та

продуктових (виробництво новітньої продукції або послуги задля задоволення визначеної потреби ринку). Слід відмітити, що окремі процесні інновації (соціальні, маркетингові, організаційні та управлінські), на відміну від продуктових, можуть не мати фізичної форми, тож аналіз ефективності їх впровадження потребує розробки спеціальних інструментів, які дадуть змогу оцінити як вплив на фінансовий результат, так й на конкурентоспроможність продукції та підприємства. Характерним для продуктової інновації є те, що на початковій стадії життєвого циклу продукту виробник отримує короткочасну монопольну перевагу на ринку, що позитивно впливає на фінансовий результат його діяльності та на його позицію на ринку [381].

Але ці два види інновацій не здатні існувати один без одного. Без застосування процесних (особливо технологічних) інновацій не може бути виготовлена інноваційна продукція, а сам інноваційний продукт слід вважати наслідком впровадження технологічних інновацій. Впровадження таких процесних інновацій, які забезпечують удосконалення системи управління промисловим підприємством та позитивно впливають на рівень обґрунтованості управлінських рішень, дозволяє контролювати процес формування витрат на виробництво нової продукції та оптимізувати ці витрати. Окрім цього такі процесні інновації забезпечують гнучкість системи управління підприємством, позитивно впливають на зростання адаптивності її до частих змін окремих чинників зовнішнього середовища, що вкрай важливо в умовах нестійкого зовнішнього середовища та сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства [381].

Отже процесні інновації є важливими не тільки для модернізації процесу виробництва продукції підприємства, але й для інших сфер його діяльності, вони ініціюються керівництвом підприємства з урахуванням внутрішніх вимог до формування потенціалу підприємства відповідно завданням його стратегії розвитку. В свою чергу продуктові інновації більше орієнтовані на ринок та ініціюються здебільшого зовнішніми умовами, а саме очікуваннями споживачів. Однак й процесні інновації повинні ураховувати зовнішні фактори,

а саме зміну технологічної парадигми, тобто такі базові технологічні зміни, які характерні у окремі періоди для розвитку галузі та від яких залежить більшою мірою продуктивна діяльність підприємства [381].

Бачучи відмінність та взаємопов'язаність між процесними та продуктовими інноваціями, не слід забувати про модель продуктового періоду Абернасі-Аттербека [382]. Дана циклічна модель включає в себе три фази розвитку продуктової групи.

Для першої фази – «рухомої фази» – характерне значне перевищення темпів продуктових інновацій над процесними. Насамперед розробка та виготовлення поновленого класу продуктів спільно реалізується з появою на ринку декількох видів продукту даного класу. Циклічність розробки продуктових інновацій припиняється з виникненням будь-якого покращеного дизайну. Виходячи з загального опису першої стадії, слід відмітити, що пошук покращених форм, які забезпечують найвищий рівень задоволення продуктом споживачами, сприяє розробці продуктів нового класу [381].

Друга фаза продуктового періоду – «проміжна фаза» – характеризується тим, що темп впровадження процесних інновацій збільшується, а продуктових інновацій – навпаки – уповільнюється або затримується. Різноманітність продуктів значно зменшується через появу домінуючого дизайну, тому що вже на зростанні ефективності виробництва продукту, який випускається, концентрується увага, а інноваційна діяльність направлена на удосконалення технологічних рішень та зниження витрат [381].

Третя фаза – «визначена фаза» – характеризується тим, що швидкість здійснення продуктових та процесних інновацій зменшується, а сам процес інноваційної діяльності набуває збалансованого характеру [381].

Виходячи з усього вище зазначеного, можна відмітити характерні риси впливу продуктових та процесних інновацій на умови та результати діяльності промислового підприємства [381]:

- на початковому етапі впровадження продукції на ринок характерна конкуренція між підприємствами-виробниками, яка визначається якісним

рівнем продуктових інновацій;

- збільшується роль цінової конкуренції між продукцією різних підприємств-виробників, адже технологічні інновації окремих підприємств забезпечують різний рівень зниження витрат виробництва. Вагомість технологічних інновацій зростає;

- на фазі зростання товарного ринку кількість видів продуктових інновацій, які мають непринципові відмінності, може збільшуватися;

- етап зрілості товарного ринку найчастіше характеризується посиленням цінової конкуренції, яка допомагає зростанню рівня концентрації виробництва нової продукції та може стати причиною зростання частки ринку, яку контролює окреме підприємство;

- можливість подальшого удосконалення продукту, яка підкріплена різним виробничо-технологічним потенціалом окремих підприємств-виробників, є основним чинником, який визнає нестабільність структури товарного ринку;

- для зростаючого ринку ключовим фактором конкурентної боротьби є стрімкість запровадження продуктових інновацій, аніж потенціал технології, та можливість вдосконалення управлінсько-організаційних процесів;

- потенціал технології та покращення основних процесів, які мають вплив на результативність виробництва, на стадії зрілості продуктового ринку має більш важливе значення;

- не лише зміна структури товарного ринку, а також й причини конкуренції між його секторами стають основою подальших інноваційних рішень як з вдосконалення характеристик окремого продукту, так й поштовхом до нарощення техніко-технологічної складової інноваційного потенціалу окремих підприємств-виробників [381].

Враховуючи все вищезазначене можна з впевненістю стверджувати, що до даного виду інновацій слід віднести:

– вдосконалення процесів взаємодії пасажирського комплексу залізничного транспорту із зовнішнім середовищем - нововведення в організації

збутової і закупівельної діяльності:

– інновації, що підвищують роль договірної дисципліни (підвищення ефективності роботи з контрагентами пасажирського комплексу залізничного транспорту);

– розробка нових схем співпраці з посередниками і торгівельними представниками;

– заходи щодо підвищення ефективності і зниження ризику взаємодії з фінансово-кредитними установами, які виступають в ролі кредиторів і інвесторів;

– удосконалення відносин з партнерами з постачальницько-збутової діяльності, які передбачають нові технології реалізації продукції і спрощення схем закупівель;

– вдосконалення і зміна процесів управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів на пасажирського комплексу залізничного транспорту;

– логістичні процесні інновації - нововведення у внутрішньовиробничому управлінні;

– впровадження сучасних методів планування фінансово-економічної діяльності (об’ємно-календарного планування);

– впровадження методології контролінгу з метою обліку, бухгалтерської звітності та ефективного управління фінансово-економічною діяльністю пасажирського комплексу залізничного транспорту;

– інновації, що вносяться до процесів загального управління пасажирського комплексу залізничного транспорту, які визначають впровадження заходів щодо зниження рівня постійних операційних витрат;

– нововведення в технологічні процеси надання транспортних послуг, що включають розробку нових технологічних регламентів, освоєння нових рухомого складу, видів технічного обладнання і спеціального технологічного оснащення [383].

На нашу думку, процесні інновації слід сконцентрувати в межах АТ «Укрзалізниця», організуючи взаємозв’язок між суб’єктами відкритих

інновацій на основі використання цифрових технологій. Це пов’язано з тим, що ефективний спосіб поєднання ощадливості і цифровізації полягає в безпрецедентній взаємодії та співробітництві як в межах пасажирського комплексу, так і в межах АТ «Укрзалізниця». Виробники, які відкривають і обмінюються даними зі стратегічно обраними партнерами, будуть розвиватися швидше, ніж конкуренти.

Таким чином, детальне дослідження концептуальних положень формування і організації відкритих інновацій [384] є свідчення, що ті компанії, які більш відкриті для зовнішньої експертизи і рішень є більш інноваційними, ніж закриті. Необхідно зазначити, що, виробники, як правило, виявляють готовність ділитися подробицями про свою продукцію, але вони набагато більш неохоче відкривають інформацію про свої виробничі процеси. Це може змінитися, коли нові бізнес-моделі, засновані на технологічних платформах, стануть більш помітно впливати на процес виробництва.

Отже, слід зазначити, що для оптимального використання виробничого потенціалу пасажирського комплексу залізничного транспорту діюча система ощадливого виробництва має забезпечувати безперервність продукування і дифузії інновацій у бізнес-процеси як пасажирського комплексу, так й інших учасників організації пасажирських перевезень.

З огляду на це доцільним є удосконалення технології управління системою ощадливого виробництва у пасажирському комплексу залізничного транспорту (рис. 3.20), яка розкриває комплекс інструментів, систематизованих за базовими функціями управління (планування, організація, мотивація і контроль) і визначає мету, принципи, особливості забезпечення та результати її використання.

Метою організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту є забезпечення сталої результативності функціонування системи ощадливого виробництва пасажирського комплексу галузі при створенні умов нейтралізації загроз організаційного характеру за рахунок розроблення найефективніших управлінських рішень у межах системи.

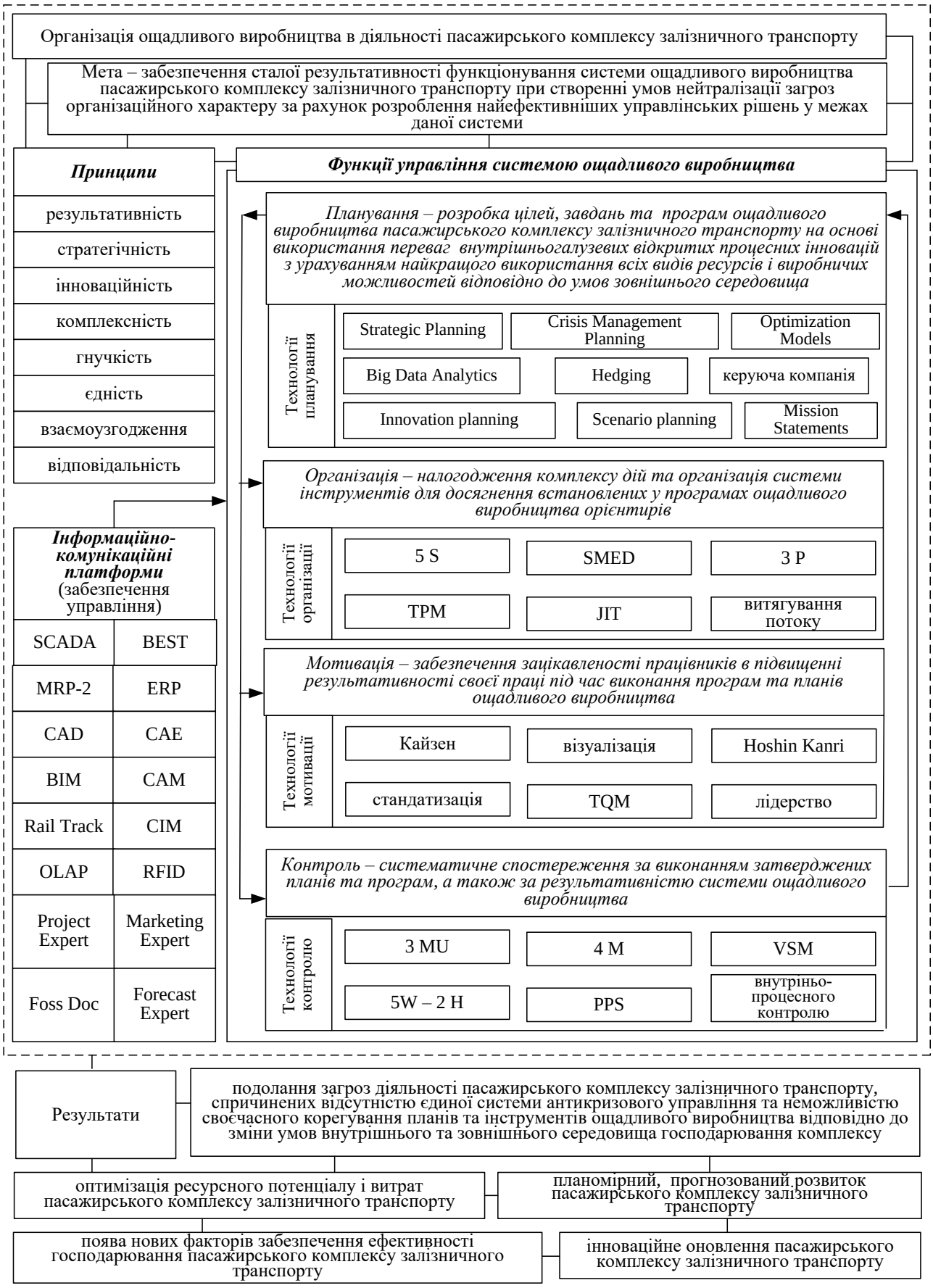

Рис. 3.20. Технологія організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту *(розробка автора)*

Відтак планування зорієнтоване на розробці цілей, завдань та програм ощадливого виробництва пасажирського комплексу залізничного транспорту, організація передбачає налагодження комплексу дій та організацію системи інструментів для досягнення встановлених у програмах ощадливого виробництва орієнтирів, мотивація – забезпечення зацікавленості працівників в підвищенні результативності праці під час виконання програм та планів ощадливого виробництва; контроль – систематичне спостереження за їх впровадженням і за результативністю системи ощадливого виробництва.

Загалом реалізація даної технології дозволить забезпечити високу результативність функціонування системи ощадливого виробництва пасажирського комплексу залізничного транспорту за рахунок розроблення дієвих управлінських рішень і своєчасного корегування програм та планів ощадливого виробництва.

Висновки до розділу 3

1. На основі проведених досліджень з’ясовано, що в умовах системної кризи, яка сьогодні панує в усіх напрямках господарювання вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту, формування дієвої організаційної складової комплексної системи адаптивного управління є першоосновою для забезпечення ефективності функціонування пасажирського комплексу. Організаційні засади повинні ґрунтуватися на процесі впровадження результативних змін та містити способи, методи та процеси забезпечення комплексної взаємодії організаційних складових адаптивного управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. Зазначені перетворення можливі на основі поступового та поетапного використання комплексу антикризових механізмів за напрямками: загального організаційного управління, управління кадровим потенціалом і виробничо-господарською

діяльністю пасажирського комплексу залізничного транспорту.

2. Грунтуючись на розробленій організаційній моделі комплексної системи адаптивного управління доведено, що ефективність впровадження окресленого переліку антикризових заходів, перш за все, залежить від наявності в структурі пасажирського комплексу залізничного транспорту спеціалізованого антикризового відділу, головною метою якого є створення умов забезпечення стійкого функціонування та розвитку пасажирського комплексу через своєчасне передбачення, попередження та усунення наслідків кризових явищ обумовлених як зміною зовнішнього і внутрішнього середовищ пасажирського комплексу. Основна діяльність відділу та його головні завдання будуть концентруватися в межах трьох рівнів антикризового управління (стратегічного, оперативного, тактичного) та забезпечувати реалізацію таких функцій: аналітична, організаційна, координаційна та навчальна. Це дозволить розробити цілісний комплекс інформаційно-аналітичного забезпечення процесу антикризового управління; забезпечити єдність дій щодо системного подолання кризових явищ на всіх рівнях антикризового управління пасажирським комплексом; організувати повне та своєчасне втілення розробленої системи антикризових дій; сформувати у менеджерів стратегічне бачення щодо особливостей комплексного подолання кризових явищ у пасажирському комплекс залізничного транспорту.

3. Процеси реформування та цифровізації, що сьогодні панують на залізничному транспорті, спричинили зміну процесів забезпечення основної діяльності його пасажирського комплексу. Це обумовило реорганізацію, трансформацію і впровадження принципово нових виробничих процесів, зростання вимог до освітнього рівня і компетенцій працівників, виникнення нових виробничих програм і проєктів, зміну виробничих команд, кардинальне корегування корпоративної культури. Зазначене створило підґрунтя для перегляду професійно-кваліфікаційної структури персоналу пасажирського комплексу залізничного транспорту та відповідно зумовили необхідність забезпечення своєчасної і ефективної адаптації наявного штату робітників

залізничного транспорту, а також нових працівників. Виконані дослідження дозволили виділити онбордінг в якості одного з дієвих інструментів подолання кризових явищ кадрового характеру, а також як ключовий процес кадрового менеджменту пасажирського комплексу. Розроблено механізм впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту, що розкриває процес реалізації, складові забезпечення, напрямки фокусування і результати використання онбордінгу для підвищення компетентності і лояльності персоналу в умовах реформування і цифрової трансформації залізничного транспорту.

4. Під час дослідження особливостей управління виробничо-господарською діяльністю пасажирського комплексу залізничного транспорту в якості ефективного антикризового інструменту було виділено ощадливе виробництво. Ґрунтуючись на тому, що результативність впровадження ощадливого виробництва знаходиться в прямій залежності від етапу життєвого циклу інновацій і змінюється відповідно до S-подібної кривої, визначено етапи реалізації проєктів ощадливого виробництва. Доведено, що для оптимального використання виробничого потенціалу пасажирського комплексу залізничного транспорту діюча система ощадливого виробництва має забезпечувати безперервність продукування і дифузії інновацій у бізнес-процеси як пасажирського комплексу, так й інших учасників організації пасажирських перевезень. З огляду на це удосконалено технологію управління системою ощадливого виробництва у пасажирському комплексу залізничного транспорту, яка розкриває комплекс інструментів, систематизованих за базовими функціями управління і визначає мету, принципи, особливості забезпечення та результати її використання.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях [322; 323; 324; 325; 326; 327; 353; 378; 383; 384] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 4
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

4.1. Сервісно-адаптивний підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту

Процеси реалізації реформаційних змін у транспортній галузі, ініційовані у 2000 р. у рамках Концепції реформування транспортного сектору економіки, продовжуються і до сьогодні. Остання визначила потребу перегляду державної політики у сфері функціонування суб'єктів транспортно-логістичної діяльності і впровадження принципів ринкового господарювання в транспортному секторі, у т. ч. і залізничній галузі. У подальшому її положення знайшли відображення в галузевих програмах реформування транспортного сектору. Зокрема на залізничному транспорті цілі, напрями та етапи реформування галузі було закріплено у Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту, яка стала нормативно-правовим базисом реалізації реформ у галузі, спрямованих на формування ефективної системи управління на залізничному транспорті відповідно до тенденцій реформування світової залізничної галузі.

Відповідна Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр. була представлена три роки поспіль у 2009 р. Завершення процесів реформування залізничної галузі у 2019 р. мало сприяти формуванню нової моделі управління залізничним транспортом, розбудові конкурентного ринку залізничних перевезень і підвищенню ефективності функціонування підприємств цієї сфери. Значні зміни мали відбутися і у сфері управління пасажирськими перевезеннями залізничним транспортом. Зокрема такі трансформації мали посприяти формуванню окремої вертикалі управління пасажирськими перевезеннями, ліквідації їх перехресного субсидіювання за

рахунок вантажних перевезень і створенню умов для появи на ринку приватних операторів, які здійснюватимуть перевення пасажирів на конкурентних умовах.

Однак, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні і затягування необхідних реформаційних змін у залізничній галузі призвело до критичного ускладення ситуації на залізничному транспорті і перегляду термінів та змісту запланованих реформ, що знайшло відображення в новому Плані заходів з реформування залізничного транспорту (грудень 2019 р.). Серед найбільш вагомих результатів цього періоду слід визначити утворення ПАТ «Українська залізниця», зареєстроване у жовтні 2015 р. і в подальшому реорганізоване в приватне акціонерне товариство, і законодавче розмежування функцій державного та господарського управління залізничною галуззю.

Частково заплановані організаційно-структурні реформи реалізовано і у сфері пасажирських перевезень. Зокрема слід відзначити створення у липні 2017 р. філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця», яка об'єднала підприємства шести регіональних філій, і реалізувала принцип управління за видом діяльності, а не за регіональною ознакою, як це було раніше. До переліку основних завдань новоствореної філії ввійшли: надання послуг з перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні; продаж проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів на вокзалах та в пасажирських поїздах; надання послуг з навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти, зберігання та складування вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів; утримання, експлуатація, модернізація, деповський, капітальний, поточний та інші види ремонту, технічне обслуговування залізничного рухомого складу (всі види вагонів, які курсують пасажирськими поїздами) і технічних засобів, що експлуатуються на залізничному транспорті [81]. Протягом 2020-2021 рр. планується завершити роботи і щодо утворення вокзальної компанії, до складу якої ввійде близько 106 вокзальних комплексів I-III класу, понад 1,2 тис. вокзалів IV-V класів і майже 2,3 тис. пунктів зупинки, які на сьогодні перебувають на балансі філії «Центр будівельно-монтажних

робіт та експлуатації будівель і споруд», філії «Пасажирська компанія», регіональних філій [385]. Ключовою метою діяльності вокзальної компанії визначено забезпечення ефективного управління вокзалами, оптимізацію їх витрат і досягнення беззбиткової діяльності. Успішна реалізація запланованих реформ у діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту сприятиме підвищенню ефективності його функціонування, залученню приватних компаній до виконання пасажирських перевезень і відповідно генеруванню значних інвестиційних надходжень у галузі, що створить передумови для надання якісних та безпечних послуг для пасажирів, рівень якості яких відповідатиме світовим стандартам надання транспортних послуг.

Багатьма світовими залізничними компаніями успішно реалізовано такого роду зміни у напрямі реорганізації системи управління пасажирськими перевезеннями. Так, наприклад, у складі залізничного холдингу Німеччини Deutsche Bahn є окрема компанія, яка створена ще у 2001 р. з метою управління вокзальними комплексами (DB Netze Stations). Фінансовим результатом її діяльності у 2019 р. стало отримання прибутку у розмірі 349 млн євро. За підсумками 2019 р. негативний фінансовий результат діяльності вокзалів АТ «Укрзалізниця» становив близько 800 млн грн [386].

На світовому ринку пасажирських залізничних перевезень невпинно зростає і кількість приватних операторів у цій сфері. Такого роду ініціатива вже реалізована багатьма країнами досить успішно. Так, французька компанія Keolis, яка є приватним оператором у сфері пасажирських перевезень, у 2019 р. домоглася зростання доходів у порівнянні з 2018 р. на 10,9 % до 6,58 млрд євро. Уже другий рік поспіль темп росту доходу перевищує рівень 10 %. У свою чергу, показник EBITDA виріс на 6,6 % з 392 млн євро у 2018 р. до 418 млн євро у 2019 р. [387]. У Швейцарії функціонують дві приватні компанії у дальньому сполученні – приватна залізнична компанія BLS на умовах концесії обслуговує два маршрути дальніх пасажирських перевезень: Берн – Біль і Берг – Бургдорф – Ольтен. Інша приватна компанія SOB наприкінці 2020 р. розпочне виконувати перевезення старою Готардською

лінією і за маршрутом Кура через Цюріх в Берн. Поряд з цим переважна частка перевезень поїздами дальнього сполучення забезпечується національним монополістом [388]. У Чехії міжміські пасажирські перевезення здійснюють такі приватні оператори як Arriva vlaky і RegioJet. З останніми укладено контракти на виконання перевезень на лінії між станціями Брно, Острава і Богумін (RegioJet) і за чотирма маршрутами між Прагою і містами на півночі, заході і півдні країни, а також в центральній частині Богемії (Arriva vlaky) [389].

Усталеною на сьогодні є і практика допуску до виконання пасажирських перевезень залізничним транспортом міжнародних транспортно-логістичних компаній. Так, британською компанією Go-Ahead Norge укладено контракт на вісім років з можливістю його пролонгування на два роки з Національною залізничною адміністрацією Норвегії (Jernbanedirektoratet) щодо виконання виконання пасажирських перевезень у приміському та дальньому сполученні на півдні Норвегії. Крім того вказана компанія функціонує і на ринку пасажирських перевезень Німеччини. Показовим прикладом є і досвід Іспанії. Оператором інфраструктури залізниць Іспанії відібрано трьох операторів для підписання 10-річних угод, що дають право експлуатації високошвидкісних поїздів на маршрутах: Мадрид – Валенсія / Аліканте, Мадрид – Севілья / Малага і Мадрид – Барселона – межа з Францією. Серед компаній поряд з національним оператором Renfe Viajeros надано перевагу також спільному підприємству ILSA за участю операторів Ferroviario de Levante (дочірньої структури іспанської регіональної авіакомпанії Air Nostrum) та італійського національного оператора Trenitalia з частками 55 і 45 %, оператору Rielsfera (дочірня компанія SNCF – Національного товариства залізниць Франції) [390].

Поряд з цим слід зазначити, що успішність досвіду світових залізничних компаній у напрямі розвитку пасажирських перевезень не обмежується лише організаційно-структурними змінами. Залізничні компанії приділяють активну увагу і впровадженню нових технологій розвитку послуг з метою їх адаптації до нових моделей мобільності та поведінки пасажирів. Однією з ключових вимог, які висуваються сьогодні пасажирами до залізничних перевезень, є

швидкість руху поїздів, що знайшло відображення в зростанні попиту на високошвидкісні перевезення. Загалом високошвидкісну магістраль визнано однією з найбільш значущих технологічних інновацій другої половини XX ст., що якісно змінила систему пасажирських залізничних перевезень. Як результат, протяжність високошвидкісних ліній у світі невпинно зростає і на сьогодні досягає понад 45 тис. км, зокрема в Китаї мережа високошвидкісних залізниць складає близько 30 тис. км, Японії – 3,4 тис. км, Іспанії – 3,1 тис. км. Розбудова такої мережі здійснюється як на основі будівництва нових магістралей, швидкість руху на яких досягає 300 – 350 км/год, так і за рахунок реконструкції існуючої залізничної мережі (швидкість руху поїзду сягатиме 200 – 250 км/год).

Станом на початок 2018 р. на мережі залізниць Китаю експлуатувалося понад 2600 пар високошвидкісних поїздів на добу, що відповідало 68 % всіх пасажирських поїздів, які курсують мережею. У найбільш завантажених коридорах проходило від 70 до 130 поїздів у кожному напрямі за добу; у пікові періоди інтенсивність перевезень досягала восьми пар поїздів на годину. На напрямах із середньою густотою руху зазвичай курсували від 40 до 50 пар поїздів. Швидкість їх руху складає 200-250 та 300-350 км/год. У перспективі планується запуск поїздів, швидкість руху яких досягатиме 600 км год (поїзд-маглев), а в подальшому і 1000 км/год (високошвидкісний поїзд, що використовує технологію HTS – високотемпературні надпровідники). Наразі на більшості ліній курсують поїзди кількох категорій: поїзди категорії G зупиняються тільки в найбільших містах, у той час як поїзди категорій D і C здійснюють значно більше проміжних зупинок. Схеми зупинок поїздів постійно коригуються за результатами відстеження перевізного процесу та зворотного зв’язку, що підтримується з користувачами послуг [391].

В Україні для організації швидкісного руху у 2012 році було створено Українську залізничну швидкісну компанію, діяльність якої зосереджена на задоволенні потреб споживачів в якісних швидкісних перевезеннях як у внутрішньому, так і міжнародному сполученнях. Наразі завдяки курсуванню поїздів категорій «Інтерсіті» та «Інтерсіті+» пасажири мають можливість

скористатися послугами швидкісного руху за такими напрямами як Київ – Харків, Київ – Одеса, Київ – Констянтинівка, Київ – Дніпро, Київ – Львів, Київ – Кривий Ріг, Київ – Херсон, Київ – Славське та інші. Однак, незважаючи на позитивний характер такої ініціативи, повноцінний запуск швидкісного руху в Україні обмежений складним технічним станом залізничної інфраструктури, зокрема залізничного полотна. Останнє зумовлює обмеження швидкості руху поїздів категорій «Інтерсіті» та «Інтерсіті+» у середньому до 80 км/год. Лише на деяких ділянках швидкість їх руху досягає 110 км/год.

Значну увагу світові залізничні компанії приділяють і реалізації політики соціально-відповідального господарювання. Одним із її напрямів є екологічна політика, що реалізується зокрема на основі впровадження екологічно безпечного рухомого складу. Відтак компанія Alstom у 2019 р. уклала контракти на поставку 8 дизель-поїздів Coradia Lint німецькому оператору ODEG, 18 од. – компанії SFBW та 41 од. – компанії Transdev для експлуатації в Баварії. Після підписання в лютому 2020 р. контракту на поставку для Середньої Саксонії 11 електропоїздів Coradia Continental, розрахованих на роботу від контактної мережі і тягових акумуляторних батарей, портфель замовлень Alstom включає весь спектр сучасного моторвагонного рухомого складу: поїзди, що працюють від контактної мережі, паливних елементів, акумуляторів і дизеля. Два зразки поїзда Coradia iLint надійшли в дослідну експлуатацію в Нижній Саксонії ще у вересні 2018 р. і вже пройшли 180 тис. км, а перший великий контракт на поставку таких поїздів компанія Alstom уклала ще в листопаді 2017 р., коли транспортна адміністрація Нижньої Саксонії LNVG замовила 14 поїздів. Розпочати їх експлуатацію планується в 2021 р. У травні 2019 р. також було укладено угоду з дочірнім підприємством Fahma Транспортного об'єднання регіону Рейн-Майн (RMV) на поставку 27 поїздів з терміном введення в експлуатацію в грудні 2022 р. [392].

В останні роки ключовим інноваційним трендом розвитку транспортної галузі, у т.ч. і залізничного транспорту, що визначає напрями та інструменти зростання пасажирських перевезень, визнано цифровізацію. Її визначальний

вплив на процеси розвитку транспортної галузі зумовив кардинальну зміну принципів її функціонування і призвів до перегляду парадигми сталого зростання суб'єктів цієї сфери. На сьогодні домінуючою концепцією розвитку транспортної галузі визнано концепцію «Мобільність як послуга» (Mobile-as-a-Service), в основу якої покладено персоналізований підхід до користувача транспортних послуг з урахуванням його індивідуальних потреб. Експерти прогнозують прискорені темпи зростання ринку MaaS-послуг (близько 25 % щорічно) і нарощення його обсягу до понад 450 млрд дол. до 2030 р. Серед основних характеристик MaaS-послуг слід визначити: наявність єдиної цифрової платформи, що об'єднає всі можливі способи переміщення різними видами транспорту в єдину послугу для споживачів; інтеграція різних видів оплати транспортної послуги; можливість миттєвого доступу за запитом і обслуговування через індивідуальний рахунок чи аккаунт тощо.

Такого роду система об'єднає значну кількість сервісних додатків, зокрема навігатори з можливістю вибору маршруту і указанням необхідного часу в дорозі; додатки для відстеження руху громадського транспорту в містах; додатки для бронювання білетів на різні види транспорту і їх оплати; додатки для замовлення таксі; додатки для каршерінгу, байкшерінгу і формування спільної поїздки; додатки служб для доставки їжі; різного роду маркетплейси; додатки для перегляду мультимедіа-контенту в онлайн та офлайн режимах. Успішна реалізація цієї ініціативи сприяє формуванню нових бізнес-моделей розвитку транспортних компаній і способів організації транспортного процесу, а також забезпечує доступ до якісної інформації про користувачів та їх потреби в процесі транспортного обслуговування, створюючи нові можливості для виявлення і забезпечення раніше незадоволених потреб споживачів.

Актуальність впровадження MaaS-платформ у транспортні мережі на сьогодні визначається і готовністю IT-інфраструктури. Сучасні рішення аналітики та планування, диспетчеризації громадського транспорту, інтелектуальні системи управління дорожнім рухом та інші рішення в транспортній галузі досягли такого рівня розвитку, коли всі ці розрізнені

технологічні рішення і послуги можуть взаємодіяти між собою, сприяючи підвищенню ефективності транспортної системи. MaaS-платформ – це не просто програмне забезпечення, а нова організаційна модель, орієнтована на забезпечення високої якості транспортного сервісу [393].

Така практика на сьогодні вже знайшла поширення в багатьох країнах. Формуванням єдиного підходу до «мобільності як послуги» і забезпеченням економічного обґрунтування концепції з метою її успішного впровадження на глобальному ринку в країнах ЄС займається спеціально створене державно-приватне партнерство – Європейський альянс MaaS (Mobility as a Service Alliance). Серед окремих проєктних ініціатив, реалізованих у цьому напрямі, слід звернути увагу, наприклад, на досвід європейської транспортної компанії Arriva, яка у 2017 р. запустила у Великобританії локальний проєкт ArrivaClick, спрямований на забезпечення комфортного та зручного пересування від будинку до призначеної точки. З метою реалізації цього завдання проєкт передбачав запуск комфортабельних мікроавтобусів, оснащених розетками для зарядки смартфонів і доступом в Інтернет. У Фінляндії набув поширення додаток Whim від компанії MaaS Global, який аналізує ряд заданих критеріїв і дозволяє пасажиру сформувати мультимодальний маршрут з урахуванням навантаженості громадського транспорту і враховуючи переваги користувача та його фінансові можливості: велосипед, таксі, автобус, орендована машина. Користувач може оплатити різні поїздки індивідуально або придбати щомісячну підписку. Основна послуга за 59,70 євро на місяць включає в себе необмежений проїзд в громадському транспорті та на велосипедах, а також 10 євро на проїзд на таксі. За 499 євро на місяць Whim надає необмежене користування всіма видами транспорту [394], [395]. Перелік найбільш відомих пілотних проєктів, заснованих на ідеї MaaS, наведено в табл. 4.1.

Важливе місце концепція «мобільності як послуги» займає і в прийнятій Європейською комісією Стратегії стійкої та інтелектуальної мобільності – виведення європейського транспорту на шлях майбутнього (Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future) [396],

спрямованої на формування інтелектуальної, безпечної, конкурентоспроможної та доступної транспортної системи, зокрема за рахунок реалізації ініціативи мультимодальності транспорту. При цьому важливе місце в досягненні цієї мети відведено саме залізничному транспорту як найбільш екологічному з видів транспортних засобів. За прогнозами аналітиків реалізація стратегії сприятиме подвійному нарощенню обсягів вантажних перевезень залізничним транспортом і потрійному зростанню обсягів високошвидкісних перевезень.

Таблиця 4.1

Перелік пілотних проєктів, заснованих на концепції MaaS [397]

Назва проєкту	Описання	Країна
1	2	3
Whim app	Завдяки інтегрованому мобільному додатку Whim, MaaS Global пропонує користувачам доступ до різних видів транспорту – від таксі до прокату автомобілів, громадського транспорту і байкшера. Додаток вивчає переваги користувачів і синхронізується з їх календарем, щоб надати розумні і найбільш адаптовані від вимоги споживачів маршрути та способи транспортного обслуговування	Гельсінкі, Фінляндія
UbiGo	Ця повністю інтегрована послуга мобільності поєднує в собі громадський транспорт, каршерінг, прокат автомобілів, таксі та велосипеди – все в одному додатку і на одному рахунку, з цілодобовою підтримкою і значними бонусами	Гетеборг, Стокгольм, Швеція
Qixxit	Додаток Qixxit планує маршрути відповідно до потреб користувачів. Він пропонує варіанти каршерінга, райдшерінга і байкшерінга; визначає ідеальні залізничні сполучення; і показує всі можливості подорожей для користувачів, щоб порівняти і вибрати найбільш оптимальний із них	Deutsche Bahn, Німеччина

Продовження табл. 4.1

1	2	3
Moovel	Дозволяє користувачам шукати, замовляти і оплачувати поїздки за допомогою однієї програми – замовляйте і оплачуйте – car2go, mytaxi і Deutsche Bahn в одному додатку. Мобільні платежі на громадському транспорті доступні в Штутгарті та Гамбурзі	Німеччина, випробування в Бостоні, Портленді і Гельсінкі
Beeline	На першому сінгапурському ринку краудсорсингових автобусних послуг користувачі можуть забронювати місця в автобусах, які належать приватним автобусним операторам, і відстежувати їх місце розташування. Вони також можуть пропонувати нові маршрути, оскільки нові маршрути активуються на вимогу суспільства	Сінгапур
SMILE app	Ідея SMILE полягала в тому, щоб запропонувати широкий спектр різних варіантів транспортування з наступними функціями: інформація, бронювання, оплата, використання та оплата рахунків. Стандартизований інтерфейс дозволяє всім партнерам з мобільності пов’язувати свої технічні системи за допомогою спеціальних адаптерів для надання даних, включаючи квитки	Відень, Австрія
Bridj	Приміський трансфер за запитом з додатком для мобільного телефону, який дозволяє пасажирам їздити на шатлі між будинком і роботою. Використовуючи парк гнучких транспортних засобів, Bridj оптимізує посадку, висадку і маршрутизацію в залежності від попиту, що ефективніше порівняно з традиційними перевезеннями	Бостон, Канзас-Сіті, Вашингтон, США
Communauto/Bixi	Пакети мобільності, які включають байкшерінг від BIXI і каршерінг від Communauto. Наприклад, користувач може заощадити на черговій поїздці на громадському транспорті	Квебек, Канада

Слід зазначити, що такі проєкти започатковані і на локальному рівні. Так, компанією KIA Motors разом із корейською технологічною компанією CODE42.ai заплановано створення нового спільного підприємства Purple M, орієнтованого на надання персоналізованих послуг мобільності з використанням електромобілів. Поєднання присутності бренду KIA на ринках різних регіонів світу і досвіду компанії в створенні транспортних засобів з технологіями CODE42.ai, які не мають аналогів у світі, дозволить досягти синергії в розробці нових клієнтоорієнтованих сервісів в сегменті TaaS (перевезення як послуга). Purple M буде використовувати панентованну операційну систему – комплексну платформу мобільності, інтегруючу автопілотні наземні транспортні засоби та послуги повітряних перевезень. Система охоплює замовлення транспорту, управління парком транспортних засобів, надання послуг шатлів за запитом, а також смарт-логістику [398].

Ще одним показовим прикладом започаткування таких проєктів є DENSO MaaS – інформаційна платформа, яка відображає погляд компанії DENSO на розвиток транспортної галузі. З технологічної точки зору MaaS працює наступним чином: реальне міське середовище і умови дорожнього руху відтворюються у віртуальному просторі, зібрані дані аналізуються, після чого передаються назад транспортним засобам. У результаті створюється єдине цифрове середовище, що дозволяє безпечно експлуатувати безпілотні автомобілі. Архітектура DENSO MaaS складається з двох основних технологічних пластів. Перший – Mobility IoT Core, або апаратне ядро, засноване на технології інтернету речей. Це сукупність встановлених на автомобілі датчиків і пристроїв, які з високим ступенем точності оцифровують стан транспортного засобу і відправляють дані в «хмарне сховище даних». Саме ядро відповідає за збір і відправку даних, а також за зворотне – з «хмари» управління пристроями в реальному часі. Пристрої, що формують цифрову модель автомобіля і входять в ядро, загалом уже серійно виробляються DENSO. Це радари та лідари, оптичні датчики, блоки управління системами автомобіля, блоки моніторингу стану водія. Працюючи в складі Mobility IoT Core, вони

надають повну телеметрію – стан всіх систем автомобіля, його положення в просторі, інформацію про об’єкти навколо машини [399].

У свою чергу, друга складова DENSO MaaS – так званий цифровий двійник, Digital Twin. Це цифрова копія реального світу, сконструйована в «хмарі» на основі даних, зібраних за допомогою Mobility IoT Core. Цифровий двійник надає точну просторово-часову інформацію, а також інформацію про стан транспортних засобів та об’єктів інфраструктури для учасників MaaS – підключених до системи особистих і комерційних машин, сервісних служб, міських інфраструктурних служб та інших зацікавлених суб’єктів. Обмін даними відбувається в реальному часі, з можливістю зберігання історії в хмарі. Mobility IoT Core і Digital Twin дозволяють всім користувачам системи MaaS (приватним особам, постачальникам транспортних послуг) аналізувати дані і безпечно керувати транспортними засобами з «хмари». Наприклад, планується, що моделювання в рамках цифрового двійника зможе підвищити ефективність переміщення автомобілів і знизити навантаження на інфраструктуру [399].

Отже, якщо на початку зародження ініціативи «мобільності як послуги» вона сприймалася виключно з точки зору покращення транспортної системи міста, то сьогодні вона розширює географію поширення в межах транспортної галузі і проникає в інші супутні сфери, стимулюючи створення нових цифрових рішень, які сприяють адаптації підприємств до нових моделі поведінки клієнтів.

Ініціатива MaaS знайшла відображення і в політиці розвитку залізничних пасажирських компаній, що стало своєрідною відповіддю останніх на зміну вимог пасажирів до якості послуг залізничного транспорту, і зумовило трансформацію типу їх мобільності (рис. 4.1). Відтак на етапі активної розбудови залізничної мережі як ключового виду транспортного сполучення, ринок транспортних послуг характеризувався обмеженістю пропозицій і розрізненим характером розвитку суб’єктів транспортної системи, що забезпечувало лише мінімальне врахування потреб споживачів транспортних послуг на основі надання мінімального набору послуг (традиційний сервіс). На етапі формування розгалуженої залізничної мережі і розширення напрямів

курсування поїздів з'являються ознаки конкуренції на ринку транспортних послуг і відбувається формування єдиної транспортної системи з орієнтацією на задоволення підвищених вимог пасажирів до якості транспортних послуг. Це сприяє появі прогресивного сервісу, який передбачає надання розширеного асортименту послуг відповідно до вимог окремих груп споживачів.

Рис. 4.1. Еволюція ринку послуг пасажирського транспорту *(розробка автора)*

У свою чергу, посилення конкуренції на ринку транспортних послуг і зміна вимог споживачів до рівня сервісу сприяло врахуванню підприємствами транспорту принципу мультимодальності при наданні транспортних послуг і зосередженню їх уваги на необхідності задоволення потреб пасажирів в інтегрованих транспортних послуги. Такий рівень сервісу отримав назву мультимодального і реалізовувався на основі формування широкого спектру оптимізованих транспортних маршрутів.

В умовах домінування цифрових принципів розвитку бізнес-суб'єктів, появи конкуренції на ринку залізничних пасажирських перевезень і розбудови ефективно функціонуючої мультимодальної транспортної системи залізничні

пасажирські компанії зорієнтовані на досягненні цифрового та конкурентного лідерства на ринку пасажирських перевезень за рахунок задоволення потреб пасажирів у мультимодальних послугах і цифровізації сервісу. Останнє сприяло формуванню мультимодально-цифрового сервісу, що реалізується завдяки створенню індивідуальних мультимодальних маршрутів і цифрових сервісів. Сьогодні пасажири бажають отримувати комплексні транспортні послуги, у межах яких, по-перше, буде реалізована можливість вибору альтернативних маршрутів поїздки з урахуванням принципу «від дверей до дверей» (основна послуга), і, по-друге, буде сформовано індивідуальний пакет сервісних послуг (супутні послуги), які зможе отримати пасажир у процесі його обслуговування залізничною компанією. При цьому вкрай важливою вимогою до комплексної транспортної послуги є формування цифрового середовища її надання, зокрема в формі мобільного додатку, який стане технологічним рішенням для пасажирів з метою участі в процесах управління поїздкою.

У відповідь на цифрові запити пасажирів провідні залізничні компанії активно інвестують в цифрові інструменти розвитку мобільності. Так, масового використання набули цифрові мобільні сервіси для пасажирів, які надають можливість останнім здійснювати бронювання, купівлю і повернення проїзних документів, замовлення додаткових сервісних послуг (харчування, бронювання номера готелю, виклик таксі тощо), а також забезпечують доступ до медіа-контенту як в онлайн, так і офлайн-режимі. Поряд з цим набувають поширення і платформенні цифрові рішення, спрямовані на забезпечення «безшовності» перевезень і реалізацію потенціалу мультимодальності транспортного обслуговування. На сьогодні вже у багатьох країнах досягнута синхронізація взаємодії різних видів транспорту і діє так званий єдиний квиток, що надає пасажирам можливість гнучкого та швидкого компонування власного індивідуального маршруту, використовуючи при цьому різні види транспорту, і легко здійснювати оплату поїздки за рахунок використання безконтактних засобів оплати. Такі наскрізні рішення діють у багатьох європейських країнах.

Зокрема компанія Deutsche Bahn за останні роки уклала понад десять

інвестиційних угод у сегменті mobility і активно розвиває власну платформу мультимодальних перевезень Qixxit, створену під егідою DB Digital Ventures. Платформа, яка об'єднує понад двадцять транспортних сервісів, як власних, так й інших компаній, порівнює і пропонує можливі опції для створення найбільш зручного транспортного ланцюжка [400]. Крім того, слід відзначити і власні локальні рішення у сфері мобільності. Так, наприклад, мобільний додаток для пасажирів DB Navigator rail дозволяє отримати інформацію про завантаженість поїзду, про платформу та час прибуття поїзда і місце зупинки конкретного вагону, дізнатися про найкращі ціни на міжміські, регіональні і міжнародні поїздки, забронювати квиток на поїзд, автобус, метро чи трамвай (рис. 4.2). Додаток DB Streckenagent, у свою чергу, надає доступ пасажирам до інформації про заміну, затримку чи скасування поїздів у режимі реального часу, формує для останніх альтернативні варіанти транспортування і дозволяє їм створювати індивідуальні маршрути.

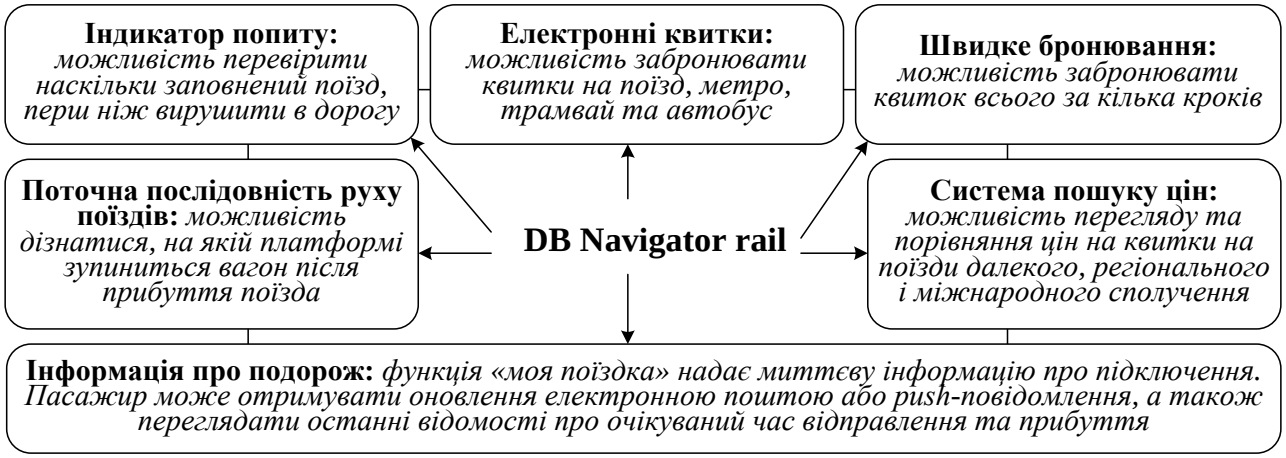

Рис. 4.2. Можливості, які надає мобільний додаток для пасажирів DB Navigator rail *(сформовано автором на основі джерела* [401]*)*

Інший європейський перевізник – французька компанія SNCF – також активно інвестує в MaaS-проєкти і розраховує, що до 2030 року на частку sharing-рішень для перевезення пасажирів і вантажів припадатиме до 30 % всіх поїздок. Розвивають нові напрямки і інші оператори: лондонська LNER вступила в партнерство з невеликим стартапом Seatfrog, який розробив додаток,

що дозволяє пасажирам при наявності вільних місць підвищити клас обслуговування за дві години до поїздки з мінімальною доплатою [400].

У свою чергу, іспанською залізничною компанією Renfe представлено власну платформу «мобільність як послуга», що отримала назву Raas (Renfe as a Service Alliance). Останню визначено як ключовий елемент стратегічного плану розвитку залізничної компанії. На етапі випробування концепції було обрано маршрут Мадрид – Барселона, на якому близько 500 постійних пасажирів протягом трьох місяців протестують різні функції, зокрема планування, оформлення квитків і обслуговування клієнтів. Пасажири отримають доступ до інформації про час очікування та про зміну маршруту в режимі реального часу, а також про додаткові послуги під час поїздки. У межах даної платформи передбачено інтеграцію різних видів громадського та приватного транспорту з метою забезпечення кращого транспортного сполучення. На початковому етапі на платформі буде об'єднано: Renfe (залізниця), Cabify (оренда машин, каршерінг), агрегатор таксі (Karhoo), автобусний оператор (EMT), метро Барселони (Barcelona Metropolitan Transport), Мадридський транспортний консорціум, до складу якого входять міжміські автобуси, метро, менеджер автостоянки (Saba) і провайдер скутерів (Circa). Це дозволить клієнтам Renfe організувати свою подорож від початку до кінця, здійснюючи оплату за проїзд у межах додатку одним платежем [399].

Яскравим прикладом впровадження такого роду мобільних рішень є компанія Eurail, яка поширює проїзні залізничні квитки Eurail Pass та Interrail Global Pass. Тепер пасажири мають можливість їх придбання в електронному вигляді через мобільний додаток і планувати поїздки та подорожі території 33 європейських країн, використовуючи єдину програму. На основі взаємного узгодження систем управління пасажирськими перевезеннями і технологічних процесів понад 35 операторів залізничних перевезень, а також врахування особливостей квиткових пропозицій у ряді країн, сформовано єдине цифрове середовище для придбання мобільних проїзних. До кінця року Eurail планує ввести подібні рішення і для окремо взятих країн. Така система вже діє в Італії з

серпня 2020 року і користується значним попитом у пасажирів: близько 92 % всіх пасажирів обирають саме електронні квитки, і з них 89 % - уже зупинили свій вибір на проїзних Eurail та Interrail. Нові мобільні проїзні можна придбати через відповідні онлайн-магазини, проте зберігається можливість покупки паперових квитків на вокзалах, через агентства та інтернет-магазини тощо [402].

Викликає зацікавлення у цьому сенсі запущений в Україні у вересні 2020 року проєкт єдиного квитка Smart Ticket, що має на меті забезпечити «безшовну» інтеграцію всіх видів транспорту і сприяти максимальному задоволенню транспортних потреб пасажирів. Передбачалося, що до цього проєкту буде залучено залізничний транспорт, авіасполучення, автобуси і навіть міський транспорт. Однак, наразі транспортний портал електронних послуг працює в режимі дослідної експлуатації і включає лише деякі напрями залізничного транспорту та авіатранспорту. Невирішеною залишається низка питань, пов’язаних з узгодженням графіків і маршрутів руху різних видів транспорту, визначенням зон відповідальності, забезпеченням інформаційної безпеки тощо. З огляду на тривалий час його обговорення, слід зазначити, що повноцінної практичної реалізації допоки що не відбулося.

Серед інших супутніх послуг, що надаються пасажирам, слід акцентувати увагу на якісному мобільному та інтернет-зв’язку на шляху прямування поїзду. Так, наприклад, у Китаї ініційовано проєкт з будівництва мережі мобільного зв’язку стандарту 5G на високошвидкісній магістралі Гуанчжоу – Шеньчжень – Гонконг. На церемонії запуску проєкту в експериментальній зоні 5G було продемонстровано переваги мобільного зв’язку нового покоління, основною з яких є прискорення передачі даних (швидкість в новому форматі виявилася в 10 разів вище, ніж діючого стандарту зв’язку 4G). Після введення мережі 5G в експлуатацію пасажири в електропоїздах і на вокзалах зможуть скористатися всіма перевагами широкосмугового доступу до мережі Інтернет з мінімальними затримками, запускаючи на мобільних пристроях додатки віртуальної і доповненої реальності, хмарного геймінгу, перегляду 8К-відео тощо [403].

З огляду на проведене дослідження слід зазначити, що основна увага

успішних залізничних компаній зосереджена на безперервному підвищенні якості та розширенні переліку послуг, що надаються пасажирам. Поряд з цим аналізуючи процеси розвитку пасажирських перевезень в Україні, можна дійти висновку, що такого роду практика не знайшла належного поширення в нашій державі. За якістю інфраструктури і сервісного обслуговування Україна значно поступається провідним економічно розвиненим країнам. Технічно виснажена інфраструктура, насамперед, залізничне полотно (станом на початок 2020 р. близько 10,1 тис. км колій потребували капітального ремонту та реконструкції), критично зношений рухомий склад (з 550 од. пасажирських локомотивів в експлуатації знаходиться близько 330 од., 335 од. – віком понад 30 років; понад 87 % пасажирських вагонів експлуатується понад 28 років, рівень їх зносу досягає 92,6 %) значно обмежує можливості пасажирського комплексу залізничного транспорту України щодо покращення сервісного обслуговування пасажирів [404]. На сьогодні більшість пасажирських вагонів потребують списання у зв’язку з понаднормативним терміном їх використання і загалом відсутністю в них належних санітарно-гігієнічних умов для надання якісних та безпечних перевезень пасажирів. У більшості одиниць вказаного рухомого складу відсутні системи кондиціонування, використовуються застарілі системи опалення, низька теплоізоляція вікон тощо. Окрім того, низькою якістю характеризується інвентар, що використовується для їх екіпірування (постільна білизна, матраси, ковдри та ін.). Ці фактори в значній мірі впливають на якість пасажирських перевезень і лояльність клієнтів до пасажирської компанії.

АТ «Укрзалізниця», обравши пріоритетом розвитку пасажирських перевезень підвищення задоволеності пасажирів і якості їх обслуговування, ініціювала проведення незалежного опитування з метою визначення ступеня задоволеності клієнтів якістю послуг компанії у сфері пасажирських перевезень у далекому сполученні і отримання конкретної та об’єктивної інформацію щодо пріоритетів клієнтів та послуг, що потребують вдосконалення. У дослідженні взяли участь 7 200 респондентів. За результатами опитування, кожен четвертий подорожуючий при плануванні поїздки не розглядає для себе іншого типу

транспорту, окрім залізниці. Дослідження рівня задоволеності користувачів Укрзалізниці передбачало аналіз чотирьох параметрів: задоволеність поїздами, вокзалами, роботою залізниці загалом та придбанням квитків через касу або онлайн. Середня оцінка рівня задоволеністю послуг склала 5,99 бала з 10 [85].

Аналізуючи скарги пасажирів, які надійшли до контакного центру Пасажирської компанії АТ «Укрзалізниця», стає зрозуміло, що більшість пасажирів незадоволені порушенням обов'язків провідників, їх нетактовними діями і загалом почастішанням випадків запізнення поїздів. Серед інших недоліків роботи пасажирського комплексу залізничного транспорту, вказують на неналежне екіпірування пасажирських вагонів, їх технічний та санітарний стан, температурний режим, випадки безквиткового проїзду та втрати речей. Детально структуру скарг пасажирів розкрито на рис. 4.3.

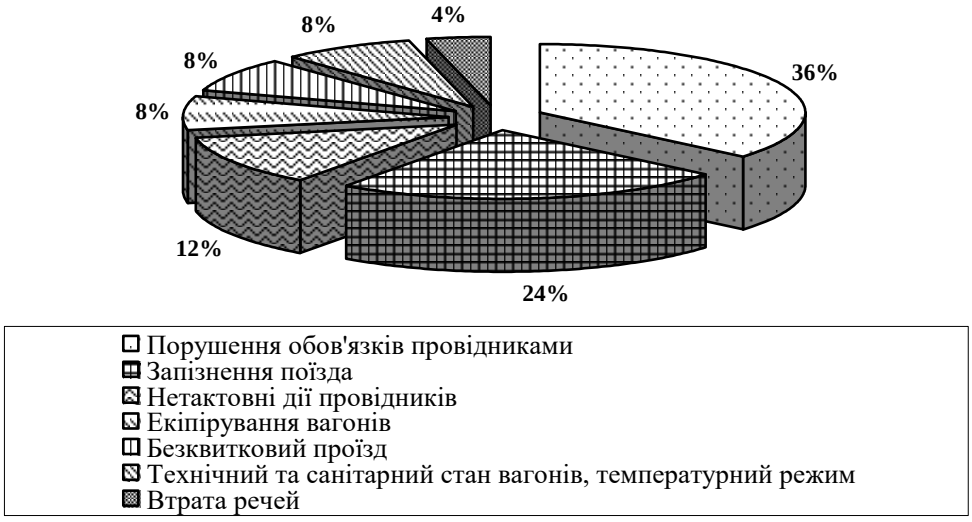

Рис. 4.3. Структура скарг пасажирів до рівня обслуговування пасажирським комплексом залізничного транспорту [405]

Приведений вище перелік недоліків роботи пасажирського комплексу залізничного транспорту з точки зору організації транспортного процесу і сервісного обслуговування пасажирів доповнюють і вчені, які проводили власні маркетингові дослідження якості пасажирських перевезень. Серед основних недоліків, які були виявлені в результаті опитування респондентів, вчені

звертають увагу на почастішання випадків відсутності місць на необхідну дату і нерозвиненість інструменту електронного листа очікування, на відсутність фактично вибору варіанту поїздки залежно від індивідуальних критеріїв часу прибуття або відправлення, типу вагону і категорії поїзду, маршруту його слідування та інших вимог пасажирів до поїздки, недостатній рівень комфорту як власне до, так і під час та після поїздки (зокрема в процесі касового обслуговування, користування послугами вокзального комплексу, у процесі поїздки (відсутність харчування і різного роду розваг) та ін.).

Не менш важливою для пасажирів є якість системи інформаційного забезпечення перевезень, складовими якої зазвичай виступають: доступ до актуального розкладу руху пасажирських поїздів, інформування про зміни у розкладі та запізнення поїздів, можливість бронювання та купівлі квитків у режимі онлайн, доступ до інших сервісних послуг як до поїздки, так і під час та після її завершення. Так, формування інформаційної системи управління пасажирськими перевезеннями залізничним транспортом в Україні має багаторічну історію (рис. 4.4). Так, старт розвитку інформаційних технологій на підприємствах залізничного транспорту приходиться на 1984 р. і пов’язаний із впровадженням автоматизованої системи управління резервуванням місць і квитково-касовими операціями «Експрес» і в подальшому «Експрес-УЗ». У свою чергу, 2008 р. ознаменувався започаткуванням підходу до розвитку автоматизованих систем самообслуговування (АСС), що стало можливим завдяки реалізації проїзних документів через мережу Інтернет за допомогою АСС «Е-квиток». Починаючи з травня 2012 р. розпочав роботу сервіс онлайн резервування та покупки квитків Укрзалізниці з можливістю у подальшому реалізації електронних квитків у вигляді паперових роздрукованих проїзних документів і зображення на екрані смартфона. У листопаді 2016 р. створено мобільну версію сайту booking.uz.gov.ua, а у лютому 2017 р. з’явився мобільний додаток для купівлі квитків. Слід зазначити, що починаючи із запуску АСС «Е-квиток» і в подальшому впровадження онлайн-сервісу резервування та купівлі квитків популярність цієї послуги постійно зростає: якщо у 2009 р.

через мережу Інтернет пасажирами було придбано близько 83,5 тис. квитків, то у 2013 р. їх кількість склала 4,8 млн од., а за даними 2019 р. досягла 30,4 млн од. або 56,9 % від загальної кількості придбаних проїзних документів [406–408]. Динаміку кількості та питому вагу придбаних електронних проїзних документів пасажирами залізничного транспорту за 2012-2019 рр. представлено на рис. 4.5.

Рис. 4.4. Розвиток інформаційних технологій у сфері пасажирських перевезень залізничного транспорту України

(удосконалено автором на основі джерела [406]*)*

Серед основних інновацій, реалізованих АТ «Укрзалізниця» у сфері інформаційного забезпечення пасажирських перевезень останніх років, окрім вище наведених, слід вказати на запуск першого чат-боту у месенджерах Viber та Telegram з можливістю прямого продажу чи повернення квитків, а також замовлення харчування під час поїздки, відображення розкладу руху, інформування про прибуття або запізнення потяга, номер колії тощо. Наразі в чат-боті доступні для замовлення квитки на швидкісні поїзди «Інтерсіті+» та їх розклад. У подальшому до системи планується залучити й інші поїзди [409].

Розвивається поступово на залізничному транспорту України і система лояльності для пасажирів. Одним із перших кроків у цьому напрямі слід відзначити запровадження системи знижок для пасажирів 1-го класу поїздів категорії «Інтерсіті+» у розмірі 10-40 % за умови завчасного придбання квитка: зокрема у випадку купівлі проїзного документу за 90-30 діб його вартість знижується на 40 %, за 24-15 діб – на 10 %. Однак, поряд з цим вартість квитка у випадку придбання за кілька діб до дати відправлення, зростає: за 4-2 доби до відправлення вартість підвищується на 10 %, а за 1 добу – на 15 %. При цьому знижка (або підвищення) нараховується лише на плацкартну частину квитка і діє для подорожей у внутрішньому сполученні територією України [410].

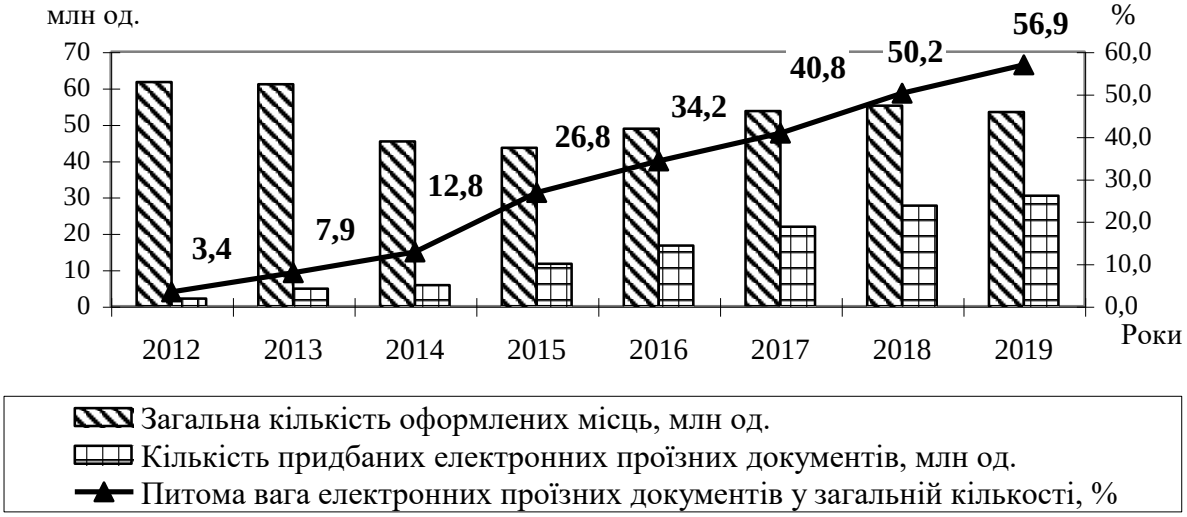

Рис. 4.5. Динаміка кількості та питома вага придбаних електронних проїзних документів пасажирами протягом 2012-2019 рр.

(побудовано автором на основі джерел [406–408]*)*

Крім того, АТ «Укрзалізниця» спільно з Bolt та Visa запущено програму надання знижок пасажирам, які мають преміальну картку Visa, на поїздки до залізничного вокзалу і з вокзалу додому. Знижка в розмірі 50 % застосовується автоматично для двох поїздок на місяць, якщо в обраному маршруті відправною або кінцевою точкою є один з семи вокзалів Києва (Центральний та Південний вокзали), Харкова, Одеси, Львова, Дніпра та Запоріжжя [411].

Беручи до уваги результати проведеного дослідження слід зазначити, що незважаючи на певні позитивні зрушення в напрямі покращення сервісного

обслуговування на залізничному транспорті, рівень впровадження інноваційних сервісних рішень пасажирським комплексом залізничного транспорту України є вкрай низьким. Це пов'язано, по-перше, з обмеженістю фінансових ресурсів пасажирської компанії. Сьогодні динаміка обсягу наданих послуг пасажирських перевезень і фінансових результатів діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту свідчить про поглиблення кризового становища підприємств цієї сфери. Забезпечуючи щорічно перевезення понад 1,5 млрд пасажирів, пасажирська компанія генерує значні збитки, пов'язані з їх виконанням. Так, у 2014 р. збитки від пасажирських перевезень, отримані Укрзалізницею, оцінили в 8 млрд грн, з яких 4,3 млрд грн – збитки від дальнього сполучення і 3,7 млрд грн – приміських пасажирських перевезень. У свою чергу, за період 2018-2019 рр. збитковість пасажирських перевезень зафіксована на рівні понад 12 млрд грн [412, 413]. Незважаючи на соціальну значущість пасажирських перевезень для регіонального розвитку і загалом економічного зростання країни, державною владою не надається необхідна фінансова підтримка для інноваційного зростання пасажирської компанії, а збитки, отримані від виконання пасажирських перевезень, і на далі компенсуються за рахунок доходів від вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця».

По-друге, незважаючи на сучасні організаційні зміни і створення пасажирської компанії у сфері залізничного транспорту, останньою і надалі використовуються застарілі та неефективні підходи до управління розвитком пасажирських перевезень залізничним транспортом. З огляду на зазначене виникає потреба у формуванні теоретико-методологічного базису і розроблення інструментарію розвитку послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту України з метою подолання сервісної кризи його функціонування і забезпечення подальшого сталого зростання на ринку залізничних перевезень.

Питання забезпечення розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту висвітлені в публікаціях багатьох вітчизняних вчених, серед яких Ю. Бараш, В. Дикань, О. Гненний, В. Гудкова, О. Зоріна, Л. Марценюк, О. Пшінько, О. Дейнека, Г. Ейтутіс, О. Євсєєва, І. Зайцева, О. Зоріна,

Н. Каличева, Л. Калініченко, О. Кірдіна, М. Корінь, О. Криворучко, М. Міщенко, О. Никифорук, В. Овчиннікова, Л. Позднякова, Є. Сич, В. Третяк, Л. Українська та ін. Однак, віддаючи належне їх напрацюванням, слід відзначити доцільність перегляду напрямів та інструментарію забезпечення розвитку послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту з метою врахування еволюції ринку послуг пасажирського транспорту і потреби адаптації сучасних інноваційних рішень та сервісних послуг у діяльності пасажирської компанії.

В Україні правила перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом закріплено відповідним нормативно-правовим актом. Останнім виділено транспортну послугу, що передбачає перевезення пасажирів та їх ручної поклажі в усіх категоріях пасажирських поїздів і перевезення багажу, вантажобагажу у багажних вагонах, і додаткову послугу, яка пов’язана з транспортною, і надається пасажирам під час оформлення проїзду, приймання багажу чи вантажобагажу, перебування в поїзді чи на вокзалі під час повернення невикористаних проїзних та перевізних документів [414]. Відповідно до інформації пасажирської компанії остання група включає послуги вокзального комплексу та послуги, що надаються в поїздах (табл. 4.2).

Поряд з нормативно-правовим визначенням сутності і складових послуги пасажирського залізничного транспорту, у науковій літературі сформувалася низка підходів до її визначення і класифікації основних видів. У загальному вигляді транспортна послуга підприємства залізничного транспорту розглядається як переміщення у просторі пасажирів, вантажів, багажу, що забезпечується комплексом виробничих основних та допоміжних процесів і процесів управлінської діяльності. При цьому до основних належить процес перевезень (як переміщення у просторі та часі). Супутні послуги, на думку вчених, слід поділяти на обслуговувальні (логістичні, складські, митні тощо) та забезпечувальні (ремонт рухомого складу, будівельно-монтажні роботи, сортувальні операції, ремонт колії та систем електропостачання і зв’язку) [415].

На думку автора наукової праці [416] під послугою підприємств залізничного транспорту слід розуміти благо, яке отримує внутрішній та

зовнішній споживач в результаті взаємодії об'єктів та суб'єктів, що забезпечують вирішення та реалізацію сукупності завдань і заходів щодо максимального задоволення їх потреб та якісної реалізації життєвих функцій залізничного транспорту. З огляду на дане визначення сутності поняття послуги підприємства залізничного транспорту автором наведено класифікацію її видів, особливістю якої є поділ послуг на транспортні та позатранспортні. У межах кожної групи розподіл послуг здійснено за їх споживачами (зовнішні та внутрішні) і за видом руху (вантажний та пасажирський).

Таблиця 4.2

Перелік послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту [417]

Напрям	Перелік складових послуг
Послуги вокзального комплексу	- послуги камер схову, багажних відділень, залів очікування загального користування і підвищеного комфорту, кімнат відпочинку, кімнат матері та дитини, залів очікування для пасажирів з дітьми, для інвалідів, для прийому делегацій; - центри сервісного обслуговування пасажирів, які надають можливість отримання комплексних послуг: забронювати проїзні документи на проїзд, замовити номер в готелі, таксі, послуги носія, скористатися персональним комп'ютером з доступом до мережі Інтернет, відпочити в залах очікування; - ресторани та буфети, які забезпечують повноцінне та якісне харчування пасажирів;
Послуги, що надаються в поїздах	- надання у користування комплекту постільних речей; - реалізація чаю, кави, соків та інших напоїв; - реалізація штучних товарів у тарі і упаковці; - реалізація друкованої продукції; - користування холодильником, СВЧ – піччю; - трансляція аудіо-, відео програм (в окремих вагонах); - оформлення начальником поїзда послуги перевезення по території України експрес-передач тощо.

У роботі [418] послуги у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом розглянуто з точки зору їх поділу на послуги, надані до посадки у вагон, у русі і після прибуття в пункт призначення. Послуги до посадки у вагон включають супутні послуги (продаж білетів; інформаційне забезпечення; послуги залу очікування, медичних пунктів, пунктів охорони тощо) і додаткові послуги (паркування та охорона приватного транспорту на території вокзалу;

доставка багажу до вагону; послуги кімнати матері та дитини, камери схову та індивідуального гостиничного номеру тощо).

Послуги у русі представлені групами основних (послуги з забезпечення технічної безпеки у русі, надійності рухомого складу, особової безпеки пасажирів тощо), супутніх (послуги з забезпечення санітарно-гігієнічних та фізіологічних потреб пасажирів, з інформаційного забезпечення пасажирів; харчування та медичне забезпечення в поїзді тощо) і додаткових послуг (охоронна сигналізація в купе; послуги зв'язку в купе та поїзді тощо). Після прибуття в пункт призначення підприємствами залізничного транспорту можуть надаватися такі супутні послуги як організація пересадок пасажирів на інший вид транспорту і додаткові – доставка багажу, послуги розміщення на вокзалі (кімната матері та дитини; зали очікування та делегацій); камера схову; послуги на вокзалі (інформаційні, харчування, зв'язок, медичний пункт) [418].

Отже, ключовим напрямом покращення якості обслуговування пасажирів на транспорті на сьогодні розглядають сервіс і відповідну сервісну діяльність, спрямовану на надання пасажирам, окрім послуги транспортування, широкого спектру супутніх сервісних послуг з метою забезпечення їх комплексного та високоякісного обслуговування. З огляду на це доцільно розглянути поняття сервісу, основні принципи та напрями сервісної діяльності на транспорті.

Наразі в науковій літературі сформувалася значна кількість підходів до розуміння змісту поняття «сервіс», виділення його основних рис та видів. Так, у загальному вигляді сервіс (сервісна діяльність) розглядається вченими як робота з надання послуг, тобто із задоволення потреб населення. З огляду на це в якості основних функцій сервісу автори виділяють: доведення до споживача матеріальних і нематеріальних благ відповідно до індивідуальних смаків і запитів шляхом надання відповідних послуг; обслуговування процесу їх споживання; створення умов для побуту, відпочинку і дозвілля; сприяння збільшенню вільного часу і раціонального його використання. При цьому сервіс за часом може бути організований як до придбання транспортної послуги (наприклад, інформаційне обслуговування в Інтернеті) і під час її продажу

(обслуговування в квиткових касах), так і по закінченню послуги (трансфер з вокзалу). У зв'язку з цим розрізняють передпродажний сервіс, сервіс під час надання послуги і післяпродажний сервіс. Крім того, виділяють технічний, технологічний та соціально-культурний види сервісу [419].

Безпосередньо поняття сервісу на транспорті визначають як високоякісне обслуговування пасажирів, вантажовідправників та вантажоодержувачів, включаючи забезпечення перевезень, надання комплексних послуг і виконання додаткових робіт [420]. У роботі [421] вчені трактують сервіс як інтегрований комплекс послуг, що надаються в процесі обслуговування споживачів з метою найбільш повного задоволення їх потреб. Колектив авторів Л. Іванкова, О. Іванков та О. Комаров [422] надають визначення поняття системи сервісу з точки зору організаційно-економічної структури, спрямованої на надання послуг з транспортування вантажів і пасажирів. У науковій праці [419] вченим розглянуто відмінності понять сервісу та обслуговування. Автор наполягає, що сервіс є більш широким поняттям, ніж обслуговування, оскільки передбачає обов'язкове застосування індивідуального підходу до обслуговування і виконання індивідуальних послуг та операцій, які часто вимагають від виконавця додаткових витрат часу, енергії, ресурсів, але, як правило, без додаткового збільшення їх вартості для об'єкта, що обслуговується.

Трактування сервісу на залізничному транспорті в сучасних умовах як системи забезпечення, що дозволяє поліпшити умови переміщення пасажирів на залізничному транспорті, підвищити його конкурентоспроможність на транспортному ринку, розкрито в публікації Д. Мкртичьяна та В. Мороза. Поряд з цим вченими одним із перспективних напрямків підвищення якості обслуговування пасажирів високошвидкісних магістралей на залізницях, безумовно вважають оптимізацію асортименту послуг та удосконалення процесу транспортного обслуговування. Оскільки пасажири, віддаючи при здійсненні поїздки перевагу залізниці та купуючи квиток, а потім і супутні послуги, формують доходи галузі, то необхідно створити для пасажирів комфортні умови не тільки при придбанні квитків, очікуванні відправлення і

прибуття потягів, а і визначенні оптимального маршруту переміщення, а також додаткові послуги, щоб потенційні пасажири мали бажання користуватися залізницею і не віддавали перевагу іншим видам транспорту [423].

О. Наумова та О. Антонова, розглядаючи сервіс як один із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства, надають визначення поняття сервісу у сфері пасажирських перевезень як комплексу додаткових послуг, що надаються у процесі обслуговування пасажирів з метою найбільш повного задоволення їх потреб та запитів, і які сприяють підвищенню комфортності поїздки. При цьому, авторами зазначено, що формуючи систему сервісного обслуговування пасажирів доцільно дотримуватися такого алгоритму: 1) сегментація ринку пасажирських перевезень; 2) складання профілю кожного сегмента і визначення переліку найбільш значущих для пасажирів послуг; 3) проведення ранжування послуг; 4) визначення стандартів сервісного обслуговування для кожного сегмента ринку до здійснення поїздки, під час поїздки та після поїздки, а також методів і процедур контролю якості; 5) формування системи вимог щодо працівників, які задіяні у процесі надання послуг, і методів оцінки якості їх роботи; 6) визначення конкурентоспроможного рівня сервісного обслуговування та встановлення взаємозв’язку між рівнем сервісу та вартістю послуг з сервісного обслуговування; 7) інформаційне забезпечення пасажирів щодо переліку та вартості послуг, що пропонуються; 8) встановлення зворотного зв’язку із пасажирами; 9) оптимізація процесу надання послуг кожному сегменту ринку та оцінка ефективності сервісного обслуговування пасажирів [424].

Більшістю вчених, які вивчають питання сервісного обслуговування пасажирів на транспорті, зосереджено увагу на доцільності дотримання певних загальноприйнятих норм і принципів сервісного обслуговування, перелік яких наведено на рис. 4.6. Основними з них визначено: обов’язковість пропозиції сервісних послуг населенню та їх виконання, необов’язковість використання клієнтом сервісних послуг, еластичність, інформативність, зручність, технічна адекватність, інформаційна віддача сервісу, ефективні комунікації, розумна

цінова політика, забезпечення відповідності та безпечності сервісу.

Щодо різновидів сервісу у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом, слід зазначити, що на сьогодні вченими запропоновано широкий перелік перспективних видів і напрямів сервісного обслуговування пасажирів.

Обов'язковість пропозиції населенню та виконання комплексу послуг	клієнти мають бути поінформовані про сервісні послуги, що надаються на початкових і кінцевих станціях і у вагонах поїзда на шляху прямування
Необов'язковість використання клієнтом сервісних послуг	використання клієнтом сервісних послуг є необов'язковим, підприємства не мають права нав'язувати клієнту сервісну послугу
Еластичність сервісу	сервісні послуги мають пропонуватися клієнтам від одиничних і мінімально необхідних до максимально доцільних, набір яких визначає сам клієнт
Інформативність	передбачає своєчасне забезпечення пасажирів необхідною інформацією стосовно як безпосередньо послуги з перевезення, так і супутніх послуг
Зручність сервісу	сервіс має надаватися в тому місці, у такий час і у тій формі, що зручно клієнту
Технічна адекватність сервісу	технічне оснащення має бути адекватно технології сервісу. Від технічного і технологічного сервісу не повинні страждати ні пасажири, ні клієнти
Інформаційна віддача сервісу	сервіс-центри мають повідомляти про якість обслуговування пасажирським компаніям та їх підрозділам і відділам про попит на послуги та потреби клієнта
Наявність ефективних комунікацій	забезпечення ефективного зворотного зв'язку із пасажирами. Полягає у роботі зі зверненнями громадян з метою виявлення скарг, пропозицій, побажань і забезпечення своєчасного реагування на них
Розумна цінова політика	цінова політика у сфері сервісу може здійснювати істотний вплив на споживання населенням товарів і послуг не тільки залізничного транспорту, а і його партнерів. Сервіс має розглядатися не тільки як джерело додаткового прибутку, але і як інструмент зміцнення довіри покупців і партнерів з сервісного обслуговування
Гарантована відповідність сервісу	підприємство, що сумлінно ставиться до споживача, буде чітко порівнювати свої виробничі потужності з можливостями сервісу і ніколи не поставить клієнта в умови «обслуговуй себе сам». Разом з тим мають бути встановлені вимоги до кожного виду послуг для подальшого контролю над якістю і сертифікації
Безпечність транспортного сервісу	безпечність знаходить своє відображення в кожному з принципів транспортного сервісу. Зокрема в принципі технічної адекватності, оскільки саме від стану і оснащення рухомого складу, будівель і споруд та іншої техніки залежить безпека вантажів і пасажирів

Рис. 4.6. Загальноприйняті норми і принципи сервісного обслуговування у сфері пасажирського транспорту

(сформовано автором на основі джерел [418, 424]*)*

Так, розглядаючи транспортний сервіс із забезпечення пасажирських перевезень, колектив авторів [425] виділяють такі його основні види:

задоволення споживчого попиту пасажирів на основну транспортну послугу (поїздку); задоволення споживчого попиту пасажирів на додаткові послуги, що супутні до основної послуги; додатковий сервіс; інформаційне обслуговування, яке необхідно надавати пасажиру для забезпечення поїздки; фінансове обслуговування (багатоваріантна схема оплати основної послуги, залежно від ступеню комфорту, діючої системи знижок і пільг).

К. Шерепа наполягає на доцільності використання індивідуального підходу, надаючи пасажирам крім основних послуг ще і супутні і додаткові, що сприятиме підвищенню привабливості та комфортності поїздок. Реалізувати це автор пропонує в межах сформованих сервіс-центрів. Зважаючи на те, що сервіс-центрам складно конкурувати з вокзальними підрозділами у виконанні уже напрацьованих (традиційних) сервісних послуг, сервіс-центрам на даному етапі удосконалення залізничних пасажирських перевезень найбільш доцільно спрямовувати свою діяльність на реалізацію нових (нетрадиційних) послуг, які не надаються вокзальними структурами. Період функціонування сервіс-центрів свідчить, що таких пасажирів приваблюють затишні, красиво оформлені приміщення, з сучасними меблями і необхідним технічним оснащенням, висока культура обслуговування персоналу. Тому для якісного функціонування сервіс-центри слід розміщувати в вокзальних комплексах і мати в своєму розпорядженні наступне: зали комплексного обслуговування пасажирів, де виконуються сервісні послуги: бронювання, продаж і доставка проїзних документів, оформлення зберігання і доставка багажу і ручної поклажі, довідково-інформаційні послуги, поштово-телеграфні послуги, комп’ютерні і поліграфічні послуги, надання різних видів зв’язку та інших послуг; зали відпочинку з відповідним обладнанням, в тому числі і для забезпечення пасажирів харчуванням; зал для проведення пасажирами ділових бесід; окремі приміщення для зберігання багажу і ручної поклажі, а також для адміністративно-управлінського апарату; приміщення для проведення санітарно-гігієнічного обслуговування; площадку для стоянки автомобілів [426].

У свою чергу, найбільш важливими супутніми послугами у сфері

приміських перевезень, є: забезпечення кондиціювання повітря і підтримка належного температурного режиму в вагонах; обладнання вагонів санітарно-гігієнічними вузлами; безпека пасажирів в приміських поїздах. Також, на думку автора, слід більш широко врахувати в приміських перевезеннях індивідуальні вимоги пасажирів можливо завдяки введенню нових категорій приміських поїздів з вагонами першого, другого і третього класів, які будуть відрізнятися швидкістю руху і рівнем комфортабельності вагонів, тобто буде реалізована диференціація сервісного обслуговування пасажирів в дорозі. Пасажирів у вагонах першого та другого класів треба забезпечити місцями для сидіння, кондиціюванням повітря, наявністю біотуалетів і охорони. Крім того, у різних вагонах пасажири повинні мати можливість купити гарячу каву, чай, морозиво, напої, бутерброди та інші продукти харчування, а також газети, журнали [426].

Колектив авторів О. Зоріна, В. Верлока та О. Шаля, розглядаючи питання комплексного сервісного обслуговування пасажирів, одним із перспективних напрямків підвищення якості сервісу на залізницях виділяють оптимізацію асортименту послуг та удосконалення процесу транспортного обслуговування. Зважаючи на те, що в останні роки основна увага керівництва залізничної компанії зосереджена на реалізації заходів, спрямованих на підвищенні якості транспортних послуг, вчені акцентують увагу на тому, що за відсутності комплексного сервісного обслуговування на залізничному транспорті основний етап – перевезення – втрачає частину споживчої цінності, стає неконкурентоспроможним і часто відкидається покупцем. Автори вказують на доцільність впровадження карт комплексного сервісного обслуговування, які включають такі послуги як: послуги парковки на території вокзалу; послуги носильника; послуги камери схову; гарячі і прохолодні напої, кондитерські вироби в дорозі прямування безкоштовно; свіжа преса; раціон гарячого харчування на вибір згідно меню; виклик таксі провідником [427].

У роботі [392] автор наполягає на доцільності розроблення механізму управління розвитком пасажирських перевезень залізничним транспортом, що є сукупністю функцій, методів, інструментів, важелів, пов’язаних з організацією

та функціонуванням системи перевезення пасажирів, що здійснюється з метою якісного та кількісного задоволення попиту на транспортні послуги та забезпечення беззбиткової діяльності суб'єктів господарювання. Основою заходів з удосконалення пасажирських перевезень автором визначено системне реформування залізничного транспорту, яке передбачає комлексний розподіл вантажних та пасажирських перевезень на різних рівнях, моніторинг та аналіз попиту на пасажирські перевезення, моделювання поведінки споживачів, посилення інформаційного забезпечення і комплексності обслуговування, удосконалення методів планування доходів, методології обліку та калькуляції витрат, удосконалення організаційної структури і впровадження гнучкої системи тарифів, обґрунтованих знижок та пільг тощо.

Практику застосування процесного підходу і реінжинірингу в організації технологій пасажирських перевезень розглянуто в науковій праці [163]. Її автори зазначають, що поєднання цих інноваційних підходів у процесі управління пасажирськими перевезеннями дозволяє зменшити технологічні витрати, збільшити кількість та якість додаткових інформаційно-сервісних послуг на всіх етапах обслуговування пасажирів, і як наслідок, суттєво підвищувати його ефективність. Так, поєднання удосконалених інформаційних автоматизованих систем продажу е-квитків з іншими підсистемами автоматизованих систем управління пасажирськими перевезеннями і аналіз інформації про незадоволені запити дозволить створювати системи автоматизованого прийняття рішень (САПР) або системи підтримки рішень для оперативного вирішення та оптимізації таких задач як: аналіз стану та динаміки споживчого попиту на ринку транспортних послуг; визначення ємності ринку транспортних послуг населенню; проведення сегментації ринку, виявлення існуючих і перспективних сегментів ринку транспортних послуг населенню; розробка і просування нових транспортних послуг населенню; оперативне призначення нових або скасування поїздів, регулювання кількості і схем вагонів у поїздах, коригування графіків руху відповідно до змін міграційного попиту населення [163].

На удосконаленні інформаційного забезпечення розвитку пасажирського

копмлексу залізничного транспорту наголошують і автори наукової праці [428]. Вчені акцентують увагу зокрема на доцільності впровадження автоматизованої системи управління приміськими перевезеннями, що представляє собою централізоване програмне рішення, що підтримує генерацію і вивантаження звітів як періодично, так і за запитом, містить у собі всі дані про поточний стан міжміських перевезень, завантаженість маршрутів та необхідну фінансову інформацію. Єдина система керування міжміськими перевезеннями дозволить вести облік соціальних послуг, а саме послуг із надання пільгових проїзних документів власникам соціальної карти, контролювати та заносити до центральної бази даних інформацію про продаж пільгових проїзних документів в касах, терміналах самообслуговування та мобільних терміналах [428].

Досить цікавий підхід до розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом представлено у роботі [429]. Автором розкрито ключові вектори їх зростання в розрізі таких сегментів бізнес-блоку пасажирських перевезень як прискорені (швидкісні) перевезення, традиційні перевезення далекого сполучення і приміські та міські перевезення. Так, стратегічними напрямами розвитку швидкісних і традиційних перевезень далекого сполучення визначено:

1) формування пасажирського комплексу далекого сполучення у вертикально інтегровану структуру; розділення виробничої діяльності на експлуатаційну та ремонтну; впровадження стратегії сервісного обслуговування пасажирського рухомого складу виробником та сервісною компанією, утвореною на базі вагоноремонтних підрозділів;

2) розвиток транспортних пропозицій та збільшення частки перевезень у денних поїздах, розширення маршрутної мережі, впровадження швидкісних поїздів, організація мультимодальних перевезень, перехід на переважно електронні проїзні та перевізні документи;

3) поступове планове скорочення обсягів традиційних перевезень далекого сполучення з перенесенням пасажиропотоків на денні та швидкісні поїзди за умови збереження переважаючої частки соціально значущих перевезень у регульованому сегменті пасажирообігу в далекому сполученні;

4) удосконалення тарифної політики: у нерегульованому сегменті завдяки охопленню понад 70 % ринку системою динамічного ціноутворення; у регульованому сегменті за допомогою впровадження знижок для збереження наявних та залучення додаткових пасажирів;

5) розвиток технологій прискорених (швидкісних) залізничних перевезень у густонаселених районах та у з'єднаннях між великими агломераціями;

6) створення оптимальної транспортної системи з високою економічністю, надійністю та безпечністю;

7) оновлення та оптимізація парку пасажирського рухомого складу, підвищення його ефективності та комфортності тощо [429].

О. Дейнека та Д. Йолкін [430] як основні фактори підвищення доходності комплексу пасажирських перевезень розглядають оптимізацію господарської діяльності та збиткових маршрутів і збільшення пасажирообігу на основі підвищення конкурентоспроможності. До напрямів оптимізації господарської діяльності комплексу пасажирських перевезень вчені відносять: 1) підвищення продуктивності праці за рахунок вдалої реалізації програми її зростання; 2) оптимізацію експлуатаційних витрат на основі їх економії при незмінній якості послуг, підвищення якості продукції при аналогічних обсягах витрат ресурсів та економії витрат при одночасному підвищенні якості послуги; 3) оптимізацію використання основних фондів за рахунок реалізації стратегій диверсифікації діяльності комплексу пасажирських перевезень (глибше проникнення на ринок; пошук нових ринків для існуючих послуг; пропозиція на існуючий ринок нових товарів та послуг; пропозиція нових товарів на нових ринках). Серед напрямів оптимізації збиткових маршрутів зосереджено увагу на посиленні контролю безквиткового проїзду, скороченні кількості вагонів в складі і формування ефективніших графіків руху. Комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності послуг, включає важелі управління якістю (розвиток швидкісного руху, сервісних послуг обслуговування пасажирів та підвищення безпеки та надійності перевезень) і ціною (формування гнучкої системи ціноутворення) тощо [430].

Важливим інструментом забезпечення сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, на думку вчених, є диверсифікація послуг. Так, у роботі [431] автором доведено доцільність виконання як соціально значущих пасажирських перевезень, так і послуг комерційного характеру з метою забезпечення задоволення потреб споживачів (перевезення преміум-класу). Останні вченим запропоновано розглядати як послуги на замовлення не соціального характеру, які є поєднанням основної послуги – перевезень, та послуг у потязі та на станціях, що надаються на комерційній основі. Їх можна класифікувати наступним чином: перевезення нестандартними вагонами; перевезення за індивідуальним графіком та маршрутом: індивідуальні та групові; залізничний туризм; інші перевезення комерційного характеру тощо.

На важливості диверсифікації діяльності залізничного транспорту наголошує і колектив авторів наукової праці [432]. Вченими зазначено, що для залізничного транспорту можливі три види диверсифікації діяльності:

– горизонтальна – надання послуг, схожих із продукцією основної діяльності (здача приміщень і складів в оренду, вагонів під тимчасові готелі, здійснення перевезень іншими видами транспорту тощо);

– концентрична – надання послуг для клієнтів транспорту, але не пов’язаних безпосередньо з перевезеннями (готелі на вокзалах, стоянки автомобілів пасажирів тощо);

– конгломератна – надання послуг, що відрізняються від основної діяльності, стороннім організаціям та населенню (ремонтні потужності тощо).

Отже, зважаючи на розглянуті наукові підходи до забезпечення розвитку пасажирських залізничних перевезень, можна дійти висновку, що на сьогодні в якості стратегічного напряму удосконалення послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту можна розглядати оптимізацію його діяльності і диверсифікацію сервісного обслуговування з урахуванням індивідуальних потреб споживачів. З огляду на сучасні вимоги споживачів до якості пасажирських перевезень залізничним транспортом і особливості їх врахування в діяльності світових залізничних компаній в основу підходу до розвитку

послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту доцільно покласти механізм їх адаптації до нових моделей мобільності та поведінки споживачів, що реалізується за рахунок формування та використання пасажирським комплексом залізничного транспорту таких сервісно-адаптивних критеріїв його діяльності як мультимодально-цифровий сервіс, персоніфіковане сервісне обслуговування і гнучка та динамічна цінова політика (рис. 4.7). Застосування цього підходу в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту сприятиме його пристосуванню до наявних та перспективних потреб споживачів у сфері сервісного обслуговування пасажирських перевезень [433].

Застосування критерію мультимодально-цифрового сервісу передбачає, насамперед, досягнення організаційної та технологічної узгодженості роботи підприємств різних видів транспорту. Так, одним із ключових напрямів забезпечення організаційної збалансованості є узгодження графіків руху поїздів та інших супутніх видів транспорту і на цій основі формування для пасажирів можливості вибору оптимального «безшовного» маршруту переміщення. У свою чергу, технологічна узгодженість має на меті гармонізацію технологічних рішень пасажирського комплексу залізничного транспорту і системи міської мобільності населення з метою формування для пасажирів цифрових мобільних рішень, в межах яких буде реалізовано можливості формування альтернативних маршрутів залежно від встановлених пасажиром критеріїв вибору поїздки, придбання єдиного квитка та інших супутніх сервісів, їх оплати [434–435].

З огляду на це слід зазначити, що пасажирський комплекс залізничного транспорту має стати основою і ключовим елементом формування комплексної мультимодально-цифрової системи організації пасажирських перевезень, побудованої з урахуванням принципів MaaS-концепції, і спрямованої на повноцінне задоволення потреб пасажирів у транспортному та сервісному обслуговуванні з використанням сучасних цифрових рішень, зокрема мультимодальних цифрових платформ і мобільних сервісів для пасажирів. Таким чином формується комплексне та багатоаспектне мультимодально-цифрове транспортне середовище, в якому, окрім інтегрованих транспортних

платформ, сформовано екосистему допоміжних цифрових сервісів та рішень, які включають платіжно-розрахункові рішення, технології ідентифікації користувачів і забезпечення безпеки транзакцій, збору та аналізу даних.

Рис. 4.7. Сервісно-адаптивний підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту *(розробка автора)*

Це на практиці дозволить реалізувати такий напрям оптимізації діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту як формування нових мультимодальних маршрутів для пасажирів і розроблення відповідного мультимодально-цифрового середовища забезпечення їх організації.

Іншим важливим напрямом оптимізації діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту є передача окремих функцій іншим компаніям на аутсорсинг. Останній на сьогодні розглядається як ефективний інструмент оптимізації діяльності компанії, що може забезпечити формування стійких конкурентних переваг за рахунок зниження витрат на виконання непрофільних функцій, фокусування на основній діяльності і підвищення якості бізнес-процесів чи послуг, переданих на виконання іншими компаніями.

Найпопулярнішим сегментом на ринку аутсорсингу є IT-аутсорсинг, що зумовлено ефективністю передачі IT-задач спеціалізованим компаніям та спеціалістам. Наразі IT-підтримка, яка здійснюється сторонніми компаніями, є складовою внутрішніх бізнес-процесів, а компанія-підрядник розглядається як постійний партнер. При цьому на аутсорсинг може бути передано як обслуговування системних сервісів компанії (профілактика збоїв та моніторинг роботи системних сервісів, забезпечення функціонування інформаційних технологій), так і комплексне обслуговування IT-інфраструктури (управління операційними системами, офісними програмами та додатками, системою комп’ютерного забезпечення та іншою оргтехнікою). IT-спеціалісти більшість завдань виконують у режимі дистанційного управління і лише у випадку потреби здійснюють моніторингові візити до компанії-замовника.

Окрім IT-послуг на сьогодні аутсорсинг характерний для багатьох сфер: бухгалтерський облік, фінансові та юридичні послуги, рекрутинг, реклама та PR, транспортно-логістичні, будівельні послуги, забезпечення безпеки тощо. У сфері транспортних послуг значним попитом серед компаній користуються сервіси особистих водіїв, які використовуються як для особистих та корпоративних поїздок, так і для зустрічі та супроводження ділових партнерів, виконання різних доручень. Завдяки цифровим рішенням у цій сфері компанії

мають можливість формувати транспорту політику і встановлювати ліміти на поїздки для співробітників, а також вести чіткий облік транспортних витрат. Крім того, у цій сфері діє гнучка тарифна політика, що передбачає фіксовані тарифи на важливі для компанії напрями транспортування. Такі інноваційні рішення поряд з традиційним підходом до задоволення транспортних потреб компанії за рахунок утримання власного автопарку та штату водіїв сприяють оптимізації витрат, оскільки виключають потребу страхування та технічного обслуговування автомобілів, а також виплати заробітної плати водіям.

Поряд з цим відбулося розширення діапазону видів робіт, переданих на аутсорсинг, і у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом. Так, сфера послуг аутсорсингових компаній поповнилася такими видами робіт як обслуговування пасажирських вагонів на шляху прямування, їх екіпірування, прибирання у вагонах і їх зовнішнє очищення, прання білизни, охорона об’єктів тощо. Передача такого роду послуг на аутсорсинг має значний потенціал і для вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту, користувачі послугами якого невпинно скаржаться на якість обслуговування в поїздах [433].

Так, наприклад, слід вказати на низьку якість прання постільної білизни, що здійснюється в пральних комплексах виробничих підрозділах пасажирської компанії АТ «Укрзалізниця». Це в значній мірі обумовлено як застарілістю та зношеністю виробничих фондів та їх низькою потужністю, так і обмеженістю часу, передбаченого на обслуговування поїздів. Часто білизна залишається неякісно випраною та вологою і відповідно непридатною до використання. Доволі формальним є і контроль якості випраної білизни. З огляду на сказане доцільною є передача послуг прання білизни на аутсорсинг іншим компаніям, що мають високі стандарти якості і володіють необхідними виробничими потужностями для повноцінного задоволення попиту пасажирської компанії.

Багатьма залізничними компаніями передано на аутсорсинг і послуги прибирання в вагонах. Таку функцію на залізничному транспорті виконують клінінгові компанії, які здійснюють комплексне прибирання пасажирських вагонів, адміністративних, виробничих та службових приміщень, а в деяких

випадках також забезпечують і екіпірування вагонів водою, паливом, вугіллям, продукцією чайної торгівлі тощо. У пасажирській компанії АТ «Укрзалізниця», починаючи з 2018 року з метою покращення якості обслуговування пасажирів було змінено підхід до прибирання вагонів: якщо раніше внутрішнє прибирання виконували безпосередньо провідники, то наразі цим займаються працівники виробничих підрозділів і спеціальні прибирально-екіпірувальні бригади. Крім того, введено три типи прибирання вагонів – проміжне (перед відправленням і на шляху прямування поїзда), основне (двічі на рік – взимку та влітку) і генеральне (після планового ремонту і технічного огляду). В умовах погіршення епідеміологічної ситуації і посилення карантину передбачено проведення щогодинного прибирання вагонів провідниками, зокрема миття полів, санузлів і протирання поручнів, дверних ручок тощо. Зважаючи на успішну практику аутсорсингу цих функцій клінінговим компаніям, доцільним є використання такого досвіду і вітчизняною пасажирською компанією.

Також, значною популярністю у світі характеризується аутсорсинг сервісних послуг, зокрема забезпечення якісного та комплексного харчування пасажирів (послуги транспортного кейтерингу). Така практика набула значного поширення в європейських країнах. Показовим у цьому сенсі є досвід Німеччини. В Intercity-Express (Deutsche Bahn) є вагони-бістро, де можна замовити повноцінний сніданок, обід та вечерю. У випадку подорожування першим класом, пасажири мають можливість скористатися послугою харчування безпосередньо у вагоні. Меню є досить різноманітним і включає як традиційні страви Німеччини, так й інших європейських кухонь. Окрім страв загального меню є можливість замовити страви з вегетіріанського, дитячого та інших видів меню. Останні постійно оновлюються відповідно до запитів та потреб споживачів, а також залежно від сезонності продуктів. У 2014 році до удосконалення меню було залучено і професійного шеф-повара, що сприяло розширенню переліку страв за рахунок доповнення оригінальними рецептами.

Концепцію бортового харчування було переглянуто й іншими країнами. Зокрема у Франції в поїздах дальнього прямування є вагони-кафе, спеціальні

автомати для купівлі їжі та напоїв. У свою чергу, у високошвидкісних поїздах TGV національного французького залізничного оператора SNCF запроваджено спеціальне меню від відомих французьких шеф-поварів. Пасажири поїздів мають можливість замовити як комплексний сніданок чи обід, так і окремі позиції з меню. Окрім традиційних страв до меню включено вегетеріанські позиції та страви для дітей. Наразі в поїздах TGV комплексний обід від шефа, що включає основну страву, десерт і напій, можна придбати за 17 євро.

До переліку послуг АТ «ФПК» (ВАТ «РЖД») також входить гарантоване харчування. Сервіс вибору передплаченого харчування доступний пасажирам поїздів формування компанії і поїздів «Сапсан». Послуги харчування надаються перевізнику на умовах договору аутсорсингу із спеціалізованими компаніями, які постачають замовлення в пасажирські поїзди за запитом. Також, для пасажирів доступні послуги замовлення додаткового харчування на вибір: повний пансіон (сніданок, обід, вечеря); напівпансіон (сніданок, вечеря); тільки сніданок, обід або вечеря з можливістю вибору страв з меню. Крім того, пасажири поїздів далекого прямування формування пасажирської компанії можуть замовити доставку їжі з міських ресторанів і кафе до вагону. Сервіс доступний як на станціях відправлення, так і на транзитних. Наразі замовити їжу можна з 38 ресторанів, перелік яких наведений на сайті компанії [436].

Щодо вітчизняного досвіду впровадження послуги харчування в поїздах, слід зазначити, що, окрім вагонів-ресторанів, які курсують залізницею ще з радянських часів, і обмеженого переліку напоїв та штучних товарів, які можна купити в провідника, отримати послугу повноцінного харчування можна лише в поїздах категорії «Intercity» та «Intercity+». Забезпечує харчування пасажирів на шляху прямування WOG Cafe, меню якого включає в основному снеки, хот-доги, випічку, солодощі, напої. Нещодавно з’явилася можливість замовити і повноцінний обід у вигляді так званого ланч-боксу (на вибір – м’ясний та вегетаріанський). Замовити таку послугу можна як при придбанні квитків у залізничній касі, так і при їх бронюванні онлайн [437].

Отже, з огляду на нерозвиненість послуги гарячого харчування в поїздах

пасажирської компанії АТ «Укрзалізниця» доцільною є передача даної послуги на аутсорсинг кейтеринговим компаніям, які професійно та на високому рівні організовують харчування пасажирів транспортних ліній у будь-яких форматах: кофе-брейк (легкі страви (булочки, круасани, сендвічі) і напої (кава, соки, чаї)); фуршет (розширений асортимент меню, страви розставляються на столах так, що кожному було зручно вибрати страву і самостійно покласти на тарілку); банкет (організація достатньої кількості місць для гостей за столами; якісне обслуговування пасажирів персоналом; різноманітне меню, включає страви різних кулінарних груп); стандартний формат організації харчування в поїздах у межах вагонів-ресторанів та вагонів-кафе або звичайна доставка харчування за попередніми замовленнями пасажирів до вагону поїзда. При цьому слід звернути увагу, що такого роду послуги можуть мати як масовий (надаються групі пасажирів за загальним меню), так і персоналізований характер (VIP-послуга, що надається окремій людині або групі осіб у вигляді «високої» кухні та висококласного обслуговування). Реалізація такої послуги дозволить якісно покращити обслуговування пасажирів і сприятиме підвищенню їх лояльності до пасажирського комплексу залізничного транспорту [437].

Щодо освоєння нових напрямів діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту слід зазначити, що наразі найбільшого поширення у світовій практиці набув розвиток залізничного туризму, що зумовлено як невеликим обсягом стартових інвестицій, необхідних для реалізації залізничних туристичних перевезень і мінімальним терміном їх окупності, так і зростаючим попитом на екологічні туристичні послуги. Надання пасажирським комплексом залізничного транспорту поряд із традиційним транспортним обслуговуванням туристичних потоків комплексної послуги залізничного туризму сприятиме нарощенню доходів компанії і покращенню її суспільного іміджу [437–438].

Диверсифікацію портфелю сервісних послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту планується забезпечити в розрізі трьох напрямів: розширення традиційного портфелю послуг; формування цифрового портфелю послуг; розроблення комбінованого портфелю послуг.

Серед традиційних послуг у напрямі сервісного обслуговування, насамперед, слід звернути увагу на впровадження так званого «листа очікування» для пасажирів, який передбачає можливість попереднього замовлення на проїзд у випадку, коли квитки за даним напрямом відсутні, а також отримати сповіщення у випадку появи вільного квитка. Це надасть можливість пасажирській компанії аналізувати потреби пасажирів і у випадку необхідності призначати додаткові маршрути за окремими напрямами.

Також, важливим напрямом розширення сервісних послуг для пасажирів є впровадження комплексного та якісного харчування, про яке йшла мова вище. У цьому напрямі можливо забезпечити формування декількох пакетів послуг: по-перше, це традиційний раціон гарячого харчування, яке зазвичай включає холодну закуску (салати, бутерброди, різного роду закуски), гаряче блюдо на вибір (м’ясні, рибні або овочеві страви), фрукти, кондитерські вироби, напої; по-друге, раціон для гурманів, який включатиме незвичні страви різних країн.

Зважаючи на епідеміологічні заходи, які діють на сьогодні, харчування можна забезпечувати за рахунок постачання наборів, які включатимуть продукти в невеликих порціях та індивідуальній упаковці, кондитерські вироби, напої тощо. Також, залежно від напряму курсування поїзду можна ввести до раціону декілька фірмових страв, які відображають традиції окремих міст і надають своєрідну унікальність меню. Наприклад, на полтавському напрямі до меню може бути включено галушки, мандрики, затірку та лемішки. Таке меню особливо зацікавить іноземних туристів, що планують подорож Україною.

На практиці для формування персоніфікованих пакетів сервісних послуг використовують інструмент атрибутивної кастомізації пропозицій. Останній передбачає розроблення портфелів послуг залежно від атрибутів та переваг пасажирів. У випадку якщо клієнт на постійній основі користується послугами залізничного транспорту в цифровому середовищі компанії формується його особистий профіль, що детально відображає цінності пасажира, якими він керується при виборі переліку послуг, і дозволяє оцінити рівень його фінансової забезпеченості та ймовірність замовлення додаткового сервісу.

Сьогодні компаніями активно використовується такий інструмент для оптимізації їх доходу. Так, наприклад, мультинаціональна компанія Carnival Corporation має портфель з десяти брендів і створила глобальну базу даних про потреби і переваги своїх клієнтів, засновану на попередньому досвіді, що дозволяє компанії групувати клієнтів на рівні мікросегментів і створювати профілі «схожих» клієнтів. Ця база даних дозволяє бренду максимально цілеспрямовано витрачати фінансові кошти, виділені на маркетинг і промо-акції в інтересах саме тих пасажирів, які приносять компанії найвищий загальний дохід (включаючи безпосередньо квитки, додаткові послуги та товари на борту). Авіакомпанії, які мають ресурси для створення аналогічних інструментів і баз даних, що дозволяють розрахувати прибутковість на рівні клієнтських атрибутів, також отримують значні дивіденди [439].

На сьогодні в науковій літературі сформувалася значна кількість підходів до сегментації споживачів. Найбільшого зацікавлення викликала сегментація споживачів за такою класифікаційною ознакою як «критерій рольової моделі поведінки на продуктовому ринку»: консерватори, новатори, прагматики, естети, патріоти, перфекціоністи, конформісти. З огляду на це можна виділити такі ключові макро- і мікросегменти споживачів послуг пасажирської компанії:

перший макросегмент пасажирів – «пасажири-консерватори», що дотримуються традиційного підходу до транспортного обслуговування і відповідно вимагають від пасажирських компаній традиційного портфелю послуг. У рамках даної групи можна виділити два мікросегменти: «закоренілий консерватор» - пасажири, які зорієнтовані на отриманні виключно транспортної послуги – переміщення з пункту відправлення до необхідного пункту прибуття; «м'ягкий (альтернативний) консерватор» - пасажири, які окрім транспортної послуги потребують і деяких супутніх послуг (зазвичай, послуги харчування);

другий макросегмент пасажирів – «пасажири-новатори», що зорієнтовані на споживання поряд з транспортною послугою цифрових сервісів, починаючи з моменту ознайомлення з напрямами транспортного обслуговування і спектру сервісних послуг, що надаються пасажирам, і до придбання, користування і в

подальшому післяпродажного обслуговування;

третій макросегмент пасажирів – «пасажири-перфекціоністи», які бажають отримувати комбінований портфель послуг, здатний задовольнити найбільш вибагливих пасажирів, при цьому як онлайн, так і офлайн послуг.

У цьому сенсі слід зазначити, що при формування пакетів послуг для пасажирів можна забезпечити диференціацію не лише супутніх послуг, але і основної транспортної послуги, зокрема залежно від типів рухомого складу транспортного обслуговування. Практичної цінності у цьому сенсі набуває класифікація поїздів, що передбачає їх поділ на денно-нічні, звичайні пасажирські та швидкісні. Загалом денні поїзди призначені для перевезення пасажирів з 6-ї по 24-ту годину з часом перебування в дорозі до 7 годин. Термін обрано в межах інтервалу шести годин, який використовується в Україні, і восьми годин, який існує у Європі. Термін поїздки в денному поїзді більше шести годин втомлює пасажира і тому такі поїзди є неконкурентоспроможними порівняно з поїздами, у яких вагони оснащені місцями для відпочинку [434–435].

Нічні поїзди, у свою чергу, призначені для перевезення пасажирів з 22-ї години до 8-ї години ранку з часом перебування у дорозі від восьми до десяти годин. Термін поїздки обрано з урахуванням годин для сну, підготовки до відпочинку, вечері та сніданку, а також підготовки до виходу. Ці поїзди дуже зручні для пасажирів, які відправилися у бізнес-відрядження, на відпочинок, або у подальшому планують продовжити подорож літаком і бажають протягом дня встигнути виконати всі завдання, повернувшись назад денним або нічним поїздом. Для цих поїздів мають бути встановлені підвищені тарифи на перевезення, оскільки останні потребують додаткового сервісу: екіпірування вагонів спальними комплектами білизни, матрацами, подушками та ковдрами, а також іншим необхідним інвентарем. Крім того, такі вагони потребують обслуговування провідниками, у той час коли на денних поїздах можуть працювати лише стюарди. Такі поїзди призначені для перевезення пасажирів з часом перебування в дорозі не менше десяти годин. Термін поїздки звичайно залежить від відстані курсування [434–435].

Звичайні пасажирські поїзди можуть курсувати між великими містами на відстань понад 600 км із середньою швидкістю близько 70 км/год. У свою чергу, швидкісні поїзди можуть запускатися на відстані понад 700 км, швидкість їх руху може досягати близько 100 км/год [434–435].

Швидкісні та високошвидкісні поїзди дальнього сполучення призначені для перевезення пасажирів на відстань понад 500 км, поділяються на такі: денні поїзди інтерсіті (призначені для перевезення пасажирів на відстань до 600 км з невеликою кількістю зупинок, середньою швидкістю руху до 90 км/год, часом перебування в дорозі до 10 год.); денні поїзди інтерсіті-експрес (призначені для перевезення пасажирів на відстань до 900 км з невеликою кількістю зупинок, середньою швидкістю до 140 км/год, часом перебування в дорозі до 7 год.); нічні поїзди інтерсіті (призначені для перевезення пасажирів з невеликою кількістю зупинок, середньою швидкістю руху до 90 км/год і часом перебування в дорозі від восьми до десяти годин); нічні поїзди інтерсіті-експрес (призначені для перевезення пасажирів сучасним рухомим складом на відстань від 900 до 1300 км з невеликою кількістю зупинок, середньою швидкістю руху 110-140 км/год, часом перебування в дорозі від восьми до десяти годин); денно-нічні поїзди інтерсіті (призначені для перевезення пасажирів сучасним рухомим складом на відстань до 1300 км з невеликою кількістю зупинок, середньою швидкістю руху 110-140 км/год); високошвидкісні поїзди зі швидкістю руху понад 140 км/год на напрямах, де впроваджено високошвидкісний рух [434].

Серед ключових напрямів розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту слід звернути увагу і на формування системи гнучкого та динамічного ціноутворення у сфері послуг, які надаються компанією. Така система представляє собою інструмент багатофакторного тарифоутворення і передбачає застосування технологій персоналізованого маркетингу:

по-перше, застосування системи динамічного управління тарифами, зокрема на основі кастомізованої тарифікації в режимі реального часу і диференціації тарифів. Кастомізована тарифікація в режимі реального часу реалізується на основі сегментування залежно від частоти використання і

сформованої історії здійснених поїздок чи замовлення додаткових сервісів. На основі цих даних формуються динамічні тарифи або комплексні пропозиції для кожного пасажира відповідно до його профілю в режимі реального часу, у т.ч. надаються знижки клієнтам залежно від статусу лояльності. Динамічні тарифи передбачають їх диференціацію залежно від різних факторів: комфортності місця (білет на верхнє місце коштує дешевше, ніж на нижню полицю), дня тижня (зниження вартості квитка на поїздку в будній день, коли спостерігається падіння пасажиропотоку), терміну бронювання (придбання квитка заздалегідь може передбачати отримання пасажиром знижки на проїзд) тощо;

по-друге, формування персоналізованих систем лояльності для пасажирів, що включає отримання різного роду знижок та бонусів як постійними користувачами послуг пасажирського залізничного транспорту (запровадження так званих карт лояльності для постійних клієнтів), так і пасажирів, які скористалися послугою вперше. Крім того, новацією у сфері управління лояльністю клієнтів є запровадження системи кобрендингових карт, які передбачають акумулювання сукупних пропозицій (декількох компаній) щодо отримання знижок, повернення коштів у вигляді балів для можливості їх використання в подальшому в процесі отримання послуги безкоштовно. Так, наприклад, отримання бонусів за здійснені покупки у мережі магазинів можуть бути використані при оплаті квитка або бронюванні номеру в готелі. Також, пасажирською залізничною компанією може бути укладено договори про співробітництво з іншими великими підприємствами, діяльність яких передбачає часте відправлення працівників у відрядження, і впровадження відповідних корпоративних карт лояльності для персоналу таких компаній.

Отже, враховуючи назрілу кризу якості сервісного обслуговування і загалом невідповідність тенденцій розвитку вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту сучасним вимогам ринку пасажирських перевезень, доведено доцільність впровадження сервісно-адаптивного підходу до забезпечення розвитку його діяльності, в основу якого покладено такі критерії сервісної адаптивності послуг пасажирського комплексу залізничного

транспорту до нових моделей мобільності і поведінки споживачів, як мультимодально-цифровий сервіс, персоніфіковане сервісне обслуговування і гнучка та динамічна цінова політика. Ґрунтуючись на цьому виділено пріоритетні напрями та інструменти оптимізації діяльності і диверсифікації сервісного обслуговування пасажирського комплексу залізничного транспорту, застосування яких сприятиме його успішному пристосуванню до нових вимог споживачів у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом.

4.2. Залізничний туризм як напрям диверсифікації діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту

Поширення пандемії коронавірусу і викликані нею обмеження здійснили вагомий негативний вплив на функціонування залізничного транспорту і обсяги його роботи у 2020 р. Особливо відчутного впливу ця загроза набула для пасажирських перевезень залізничним транспортом, падіння обсягів яких у деяких країнах було зафіксовано у середньому на рівні 75 %. Так, наприклад у Франції обсяг пасажирських перевезень у дальньому сполученні в період дії локдауну скоротився на 85 %, а в Китаї цей показник досягнув рівня 92 %.

Аналогічні тенденції зафіксовано і в Україні. Так, загалом за січень-грудень 2020 р. обсяг пасажирських перевезень залізничним транспортом склав 67,8 млн осіб, що на 56,2 % менше порівняно з аналогічним показником 2019 р. [440]. Аналіз роботи пасажирського господарства АТ «Укрзалізниця» свідчить, що щороку пасажирські перевезення завдають близько 10 млрд грн збитків. Щомісячний рівень останніх у зв’язку з погіршенням епідеміологічної ситуації і посиленням карантину зріс як мінімум у півтора-два рази, що, з одного боку, викликано скороченням кількості поїздів, а з іншого – введенням обмежень щодо населеності вагонів на рівні 50 % [441]. Компенсація збитків, у свою чергу, покладається на сегмент вантажних перевезень залізничної компанії, доходи

якого поряд з цим виступають і джерелом фінансування процесів оновлення та модернізації пасажирського рухомого складу з метою виконання пасажирською компанією соціальних функцій. З огляду на зазначене слід констатувати поглиблення системної кризи в пасажирському господарстві залізничного транспорту, що обумовлює гостру потребу в розробленні ефективних механізмів та інструментів забезпечення його сталого зростання [404].

На думку вчених кризовий стан пасажирського господарства залізничного транспорту в значній мірі обумовлений низьким рівнем використання потенціалу оптимізації діяльності та диверсифікації напрямів забезпечення його сталого розвитку. Дослідження значної кількості наукових праць за даною тематикою дає змогу дійти висновку, що нині вченими як стратегічний напрям диверсифіції діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту розглядається розвиток залізничного туризму. Останній з огляду на природні, культурні та історичні багатства України і розвинену залізничну мережу має значний потенціал для розвитку і дозволить забезпечити акумулювання значних фінансових потоків компанією [404].

Загалом вивченню особливостей розвитку залізничного туризму в країні присвячено наукові публікації таких вчених як Є. Альошинський, Ю. Бараш, А. Дергоусова, Л. Марценюк, Г. Примаченко, В. Прохорова, В. Яновська та ін. Вченими розкрито теоретичні аспекти і виділено перспективні напрями розвитку залізничного туризму, а також доведено, що розвиток залізничних туристичних перевезень в Україні сприятиме отриманню додаткового доходу пасажирським комплексом залізничного транспорту і зниженню фінансової нестабільності його функціонування. Однак, поряд з цим поза увагою вчених залишилося питання управління враженнями споживачів послуг залізничного туризму і підвищення їх лояльності до пасажирського комплексу галузі.

Різноманіття підходів до розуміння сутності поняття «залізничний туризм» знайшло відображення в публікаціях багатьох науковців. Загалом транспортні подорожі розглядають з точки зору виконання ними двоєдиної функції у туристичній діяльності. По-перше, як невід'ємної частини будь-якої

туристичної подорожі і однієї з головних складових туристичного пакету. По-друге, транспортні тури визначають як особливий випадок туристичної подорожі, в якій засіб пересування часто є засобом розміщення туриста (туристично-екскурсійні поїзди, круїзні судна тощо) [442]. Щодо залізничного туризму, то вчені зазначають, що він охоплює всі процеси туристичного обслуговування людей з використанням залізничного транспорту (як трансфер для переміщення туристів до туристичних об'єктів або як готель на колесах протягом всієї подорожі) та ідентифікується в сукупності галузевих категорій завдяки розумінню сутності системоутворюючого компонента – змісту терміна «турист», тобто особи, що здійснює туристичну подорож з використанням залізничного транспорту [14]. На думку В. Гудкової сфера залізничного туризму існує в межах економічної системи для забезпечення вимог соціальної системи. В останній, у свою чергу, реалізується потреба підтримки відносин, прискорення процесів досягнення узгодженості, формування комунікаційного забезпечення, що втілюється в наданні послуг залізничного туризму [443].

У науковій праці [444] вченими розглядається поняття залізничного туризму або круїзу як спеціалізованого виду туризму, де пересування туристів відбувається на залізничному складі (поїзді) за заздалегідь запланованим маршрутом, із зупинками по шляху проходження для проведення екскурсій. Залізничні круїзи передбачають використання спеціально обладнаних туристично-екскурсійних поїздів як засобу розміщення підвищеної комфортності. При здійсненні залізничного круїзу поїзд використовується не тільки як транспортний засіб, але і як пересувний готель. Подорож залізницею включає в себе всі необхідні елементи для життєзабезпечення туристів під час подорожі (проживання, харчування, транспорт), не вдаючись до додаткових атрибутів інфраструктури [444]. О. Ільїна трактує поняття залізничного туризму як подорожі, яка здійснюється по залізниці на спеціалізованому залізничному транспортному засобі фізичними особами тривалістю від 24 год до одного року, або менше 24 год, але з ночівлею, в оздоровчих, пізнавальних, професіонально-ділових, релігійних та іншій цілях, не пов'язана з оплачуваною діяльністю [445].

Іншими вченими [446] залізничний туризм розглядається з точки зору в'їзду або виїзду фізичних осіб залізничним транспортом за межі держави або всередині неї з оздоровчою, пізнавальною, рекреаційною, діловою та іншою метою за транспортним маршрутом на період курсування туристичного поїзда або перебування туристів у інших поїздах. У науковій праці [447] наведено визначення залізничного туризму як подорожі, що здійснюється залізницею на спеціалізованому залізничному транспортному складі фізичними особами в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових і інших цілях, не пов'язаних з оплачуваною діяльністю й за визначеним маршрутом, коли переміщення між місцями туристичної значущості поєднується із відпочинком туристів у поїзді та із забезпеченням основних побутових послуг у ньому. На думку О. Познякової залізничний туризм як об'єкт підприємницької діяльності являє собою діяльність юридичних осіб з надання комплексу туристських послуг – створення та здійснення (реалізації) турпродукту – залізничного туру, транспортні послуги засобами залізниці, послуги харчування, інформаційно – рекламні, екскурсійні, дозвілля тощо [448].

Цікавим є підхід, представлений Л. Марценюк, яка розглядає окремо сферу залізничного туризму і безпосередньо залізничний туризм. Так, на думку автора, сфера залізничного туризму є сукупністю соціально-економічних відносин, пов'язаних із переміщенням туристів з індивідуальною або суспільно необхідною метою для надання їм у спеціальних пасажирських вагонах необхідного сервісу під час поїздки широкими та вузькими коліям України. Залізничний туризм, у свою чергу, визначено як вид економічної діяльності, який пов'язаний з наданням комплексу туристичних послуг з перевезення туристів у сучасних поїздах зі спеціалізованими вагонами на визначений термін поїздки широкою та вузькою колією в поєднанні з іншими послугами, які надаються юридичними та фізичними особами, що займаються туристичним обслуговуванням. Запропоноване поняття відрізняється від існуючих зняттям часових обмежень тривалості подорожі та врахуванням туристичних послуг, що надаються пасажирам як у поїзді, так і поза ним [14].

Доволі значними масштабами напрацювань характеризується і питання класифікації видів залізничного туризму. Найбільш повними є класифікації, наведені в роботах [449–450], в яких виділено види залізничного туризму залежно від таких ознак як час, територіальна приналежність, цілі, сезонність, тип побудови маршруту, інтеграція видів транспорту, ступінь забезпеченості транспортною інфраструктурою, повнота обслуговування та ін. (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Класифікація видів залізничного туризму

(сформовано автором на основі джерел [449–450]*)*

Класифікаційна ознака	Види залізничного туризму
За часом	одноденний; короткочасний; багатоденний
За територіальною приналежністю	міжнародний; у рамках країни; у рамках однієї залізниці
За цілями	пізнавальний; лікувально-оздоровчий; професійно-навчальний; науковий (конференц-туризм)
За сезонністю	сезонний; міжсезоння
За типом побудови маршруту	лінійний; радіальні, або стаціонарні; кільцеві
За інтеграцією видів транспорту (організацією туру)	власний; інтегрований
За ступенем забезпеченості транспортною інфраструктурою	власний рухомий склад; орендований (зафрахтований) рухомий склад інших операторів
За повнотою туристичного обслуговування	комплексне обслуговування залізничним транспортом; партнерське співробітництво; обслуговування іншими операторами
За ступенем концентрації пасажирів	подорож туристичним поїздом; подорож в туристичному вагоні за розкладом пасажирського поїзду
За власністю доходних надходжень та тарифоутворенням	повна власність; часткова власність; власність інших операторів
За циклічністю	випадковий; сезонний; періодичний; постійний
За джерелами фінансування	соціальний; комерційний
За напрямом обслуговування	Ініціативний; рецептивний

При визначенні змісту та напрямів розвитку залізничного туризму слід зважати, що туризм є засобом розширення життєвого простору людини, засобом позитивного впливу на її самопочуття, психологічний та фізичний стан, дієвим інструментом підвищення життєвого тонусу людини, а отже, підвищення позитивного настрою та рівня життя країни загалом. Якщо вести мову про радянські часи, то більшість туристів була не настільки вимоглива до подорожей в цілому та до місць відпочинку, проживання, харчування, засобу перевезення тощо. У сучасних умовах все кардинально змінилося, оскільки люди стали вимогливішими до рівня та якості туристичних послуг, а разом із ними і транспортних послуг. Тому ринок повинен задовольняти потребу споживачів у різноманітних та якісних послуг у туристичній діяльності [451].

Туристичні послуги, які будуть надаватися пасажирським комплексом залізничного транспорту, повинні бути якісними, характеризуватися широким спектром пропозицій, які зможуть задовольнити найвимогливіших пасажирів. З огляду на це варто враховувати як сучасні тренди розвитку туристичних послуг, так і традиційні вимоги до таких послуг: безпека під час подорожі, комфортабельні вагони зі зручними купе і місцями для сну, високошвидкісний інтернет, можливість отримання додаткового, зокрема гарячого, харчування, наявність кондиціонерів, біотуалетів, спеціального обладнання для осіб з обмеженими можливостями тощо, а також отримання додаткового спектру послуг і на вокзалах та станціях [451].

Отже, варто враховувати той факт, що на сьогодні кардинально змінилися світові тренди у сфері туризму. Однією з визначальних тенденцій визнано bleisure (business + leisure), тобто поєднання бізнес-поїздок та відпочинку. Стандартною схемою bleisure є продовження бізнес-подорожі на декілька днів з метою відпочинку. У 2020 р. в умовах домінування дистанційної форми навчання та роботи ця тенденція дещо видозмінилася в тренд «суміщення відпочинку з роботою», що отримав назву WFHotel (working from hotel – робота з готелю), коли людина працює віддалено поблизу місця відпочинку. Другою тенденцію, яка значно впливає на розвиток туристичної галузі, є розвиток так

званого solo-туризму, тобто подорожей наодинці. Поряд з цим скорочується і тривалість поїздки, активного поширення набувають міні-поїздки (найчастіше це поїздки вихідного дня). Наступним трендом, який визначає сучасні тенденції розвитку туристичної галузі, є орієнтація туристів на отримання унікальних вражень та досвіду під час поїздки. З огляду на домінування у світі тренду здорового способу життя відбувається активний розвиток так званого wellness-туризму, спрямованого на відновлення фізичних і душевних сил. З'являються готелі, орієнтовані виключно на реалізації ініціативи здорового харчування, фітнес-, йога- та спа-програм. Зважаючи на критичну епідеміологічну ситуацію у світі, ключовим трендом 2020 р. стала також орієнтація на відвідування туристичних дестинацій країни проживання, тобто активного розвитку набув саме внутрішній туризм (рис. 4.8).

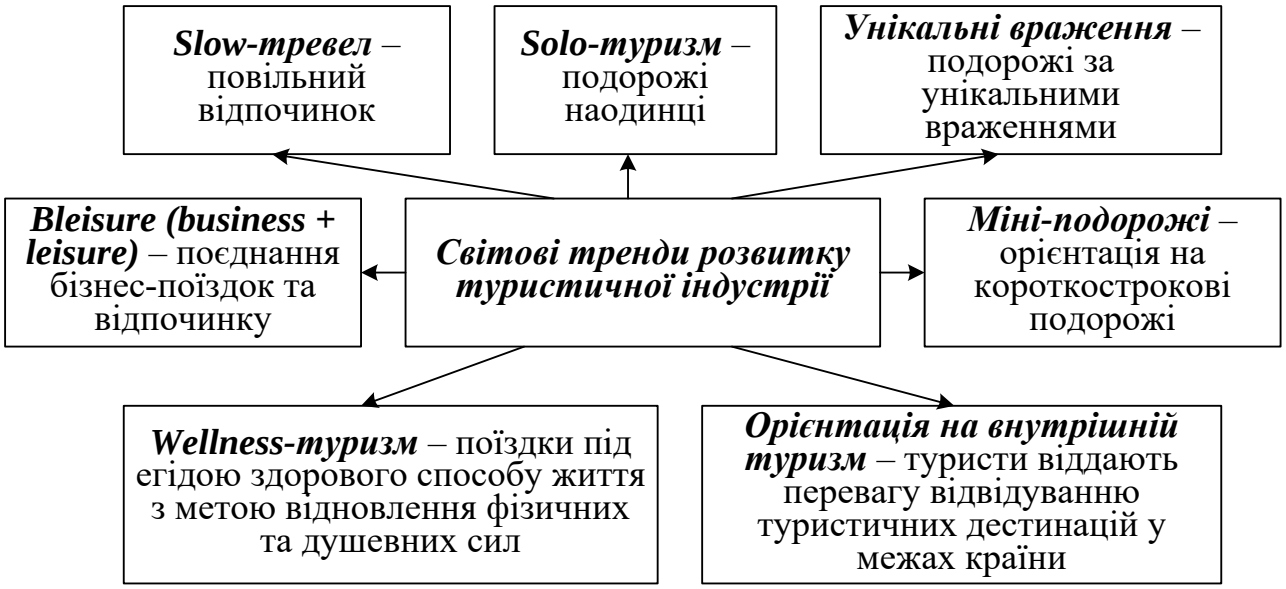

Рис. 4.8. Перелік світових трендів розвитку туристичної індустрії

(розробка автора)

У свою чергу, у дослідженні глобальної консалтингової компанії The Future Foundation [452], вказано на трансформацію типів мандрівників, зокрема виділено шість нових типів, які з'являться до 2030 р.:

1) фанати соціальних мереж (Social Capital Seekers), які будуть планувати відпустку виключно з урахуванням онлайн-аудиторії, в значній мірі

ґрунтуючись на туристичних оглядах і рекомендаціях знайомих. Бурхливий розвиток соціальних мереж, заточене під генерування публікацій і «лайків», може сформувати абсолютно новий туристичний сегмент;

2) шанувальники культурного досвіду (Cultural Purists), які розглядають подорожі як шанс зануритися в чужу, часом навіть доволі дискомфортну, культуру, тоді як насолода відпусткою залежить від автентики досвіду;

3) прихильники етичних принципів (Ethical Travellers), які будуть планувати поїздки у відповідності з етичними переконаннями, такими як необхідність зниження парникових викидів або поліпшення життя інших людей. Під час відпустки такі мандрівники часто імпровізують або беруть участь у волонтерських проєктах, місцевому суспільному розвитку чи діяльності по захисту навколишнього середовища;

4) шукачі простих рішень (Simplicity Searchers), які виберуть комплексні пропозиції, щоб уникнути необхідності щось організовувати самостійно. Відпустка для цієї категорії туристів – рідкісна можливість відпочити, тому безпека і приємне проведення часу повинні бути гарантовані;

5) мандрівники за необхідності (Obligation Meeters), що заплануют подорож у зв’язку з якоюсь подією або завданням, будь то бізнес-поїздка або відпочинок, і тому будуть обмежені в часі і бюджеті; вони віддадуть перевагу технології, в основі яких лежать алгоритми, які позбавлять від зайвої метушні;

6) мисливці за нагородою (Reward Hunters), які насолоджуються подорожами, сприймаючи їх як якусь нагороду або досвід «must have», який стане ефективним вкладенням коштів, часу та енергії робочих буднів.

Отже, разом із трансформацією принципів розвитку туристичної галузі змінюється і сфера залізничного туризму, яку на сьогодні варто розглядати як напрям діяльності пасажирських компаній у сфері залізничного транспорту, що зорієнтований на надання останніми комплексних туристичних послуг і передбачає формування масових та індивідуальних залізничних туристичних турів, які максимально враховують трансформацію потреб споживачів і сприяють формуванню позитивного досвіду користування послугами компаній.

Розуміючи стратегічну значущість розвитку туристичної галузі, у т.ч. і залізничного туризму, для стимулювання економічного зростання, урядами країн світу реалізується політика активної підтримки їх сталого зростання. Так, наприклад, в Японії споживчі витрати на внутрішній туризм в умовах пандемії стимулюють шляхом надання субсидій туристам (у рамках ініціативи Go To Travel), які покривають до половини витрат подорожуючих, а саме: знижка 35 % від загальної вартості туру, а також ваучери – 15 % від загальної вартості туру на інші витрати під час поїздки. Додатковим засобом стимулювання витрат на подорожі всередині країни є зниження залізничною компанією Japan Railway East вартості квитка на подорожі з Токіо до Хоккайдо, Нагано, Ніїгата на 50 % (у період з 20 серпня 2020 р. до березня 2021 р.) [453].

Цікавим є і досвід Австралії в стимулюванні розвитку внутрішнього туризму. Австралійською державною установою Tourism Australia адаптовано до потреб вітчизняної туристичної галузі міжнародну програму Aussie Specialist Program, проходження якої забезпечує продавців туристичних послуг останніми новинами, а також оновленою інформацією про туристичні пам’ятки Австралії. Поширення цієї інформації серед австралійських клієнтів-мандрівників заохочує останніх обирати туристичні напрямки Австралії. Подорожувати Австралією сприяє і YouTube-канал Australian Travel Club, що містить відеоматеріали, присвячені: подорожам відомими туристичними місцями та дикими кутками Зеленого континенту; австралійській флорі та фауні; тонкощам планування подорожей Австралією [453].

Крім того, активного застосування набув інструмент єдиного квитка на відвідування туристичних дестинацій країни. Так, наприклад, у Римі введено єдиний квиток для відвідування топ-пам’яток міста. Зокрема розроблено два тарифи: «Супер», який включає також Будинок Августа і церкву Санта-Марія-Антиква, за 16 євро і «Повний», який надає доступ до всіх локацій протягом двох днів, за 22 євро. Купити єдиний квиток можна в касах пам’яток [454].

Значним потенціалом для розвитку внутрішнього туризму, у т.ч. і послуг залізничного туризму, володіє і Україна, яка має власні гірськолижні курорти,

надзвичайні національні парки та природні заповідники, низку інших привабливих туристичних дестинацій. Попри це, на сьогодні в країні зберігається низка бар'єрів, які перешкоджають реалізації потенціалу туризму, у т.ч. і такому його різновиду як залізничний туризм. Такими перешкодами на сьогодні є катастрофічна зношеність та застарілість рухомого складу та інфраструктури, нерозвиненість високошвидкісного руху на залізничному транспорті, погіршення іміджу пасажирської залізничної компанії, низький рівень комфорту залізничних перевезень, обмеженість сервісних послуг на залізничному транспорті і низький рівень їх якості, обмеженість маршрутів слідування пасажирських поїздів, відсутність програм підтримки співробітництва залізничного транспорту з суміжними галузями тощо. Крім того, для сфери залізничного туризму характерною є несформованість нормативно-правового базису, яке регулює діяльність суб'єктів цієї сфери, і його невідповідність нормам міжнародного права у сфері залізничного туризму.

Розвиток залізничного туризму в Україні має значну історію, початок якої покладено ще в 60-х рр. XX ст. Територією Радянського простору того часу курсувало декілька туристичних поїздів, які в середньому обслуговували понад 2 тис. осіб. У подальшому на початку 80-х рр. було введено рейсові регулярні поїзди, а також поїзди, призначені виключно для обслуговування організованих груп пасажирів-туристів. Найбільш активного розвитку сфера залізничного туризму набула починаючи з середини 80-х р., коли територією Радянського Союзу курсувало близько 1600 спеціальних рейсів тривалістю від 1 до 32 днів. Це були як тематичні внутрішньодержавні маршрути, так і зарубіжні маршрути (такими послугами користувалося близько 650 тис. осіб щорічно).

Одним із найпопулярніших маршрутів у Радянському Союзі була «Транссоюзна залізнична подорож», яка розпочиналася в місті Владивосток і проходила через Сибір, Москву, Ригу, Таллінн, Вільнюс, Київ та Крим. Користувалися попитом і маршрути стародавніми російськими, українськими, кавказькими та прибалтійськими містами. Окрім внутрішньосоюзних подорожей на комерційних поїздах організовувалися поїздки і за кордон.

Туристсько-екскурсійні бюро займалися також організацією одноденних комерційних поїздів, таких як «Сніжинка», «Лижник», «Турист» тощо. Частка залізничного транспортного обслуговування в загальній структурі додаткових послуг становила понад 40 % із залученням 180 тис. осіб персоналу. Так, наприклад, і досі курсує «Транссибірський поїзд», що прямує з Москви до Монголії. Однак, у результаті розпаду Радянського Союзу розвиток залізничного туризму було дещо призупинено. Як найбільш успішний проєкт організації залізничного туризму в Україні виділяють туристичний тур, створений Центром ділового співробітництва «Джерело», який організував маршрути комерційного поїзда шанувальників залізничного транспорту [432]. За ініціативи фірми «Джерело» було організовано перший тур із особливими зупинками-фотостопами. Локальний досвід створення залізничних турів зафіксовано і на залізницях України, а саме: Південно-Західній (Шепетівка, Гречане, Гусятин), Львівській (Яремча – Дилятин – Івано-Франківськ, Коростень, Сарни, Ковель), Одеській (Цвітково, Вапнярка, Христинівка, Погребище). Ці ділянки найчастіше використовувалися в турах цієї туристичної фірми і є цікавими для розвитку залізничного туризму в наш час [455].

Вражає в цьому сенсі світовий досвід розвитку залізничного туризму. На міжнародному рівні активно реалізуються проєкти щодо розвитку та популяризації послуг залізничного туризму. Одним із найбільш масштабних проєктів є ініціатива Top Rail, започаткована у 2016 році International union of railways, і спрямована на просування послуг залізничного туризму. Остання реалізується за рахунок налагодження тісної співпраці зацікавлених сторін, зокрема бізнес-суб’єктів у сфері пасажирського залізничного транспорту і туристичних компаній, та їх клієнтів з метою заохочення користування послугами залізничного туризму. При цьому слід зазначити, що залізничний туризм є привабливим для всіх категорій населення незалежно від віку, країни проживання, вподобань, і надає для всіх значні можливості для відпочинку.

Як приклади реалізації ініціативи залізничного туризму на світовому рівні слід навести: поїзди як туристичні продукти (туристичні або круїзні

поїзди), такі як Orient Express, Bernina Express, Transcantábrico, Shiki-Shima та ін.; звичайні пасажирські поїзди, які рухаються мальовничими маршрутами, серед яких Тибетський поїзд, Hirondelles («Ластівка»), Транссибірська магістраль та ін.; поїзди, що забезпечують мобільність туристів, і пов'язані з основними послугами: міський туризм, екотуризм, історично-культурний, винний, гастрономічний та ін.; історичні залізниці, наприклад паровози тощо. Найбільш поширені туристичні залізничні маршрути розкрито в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Туристичні залізничні маршрути *(сформовано автором на основі* [456–457]*)*

Назва туристичної лінії / поїзду	Характерні риси
1	2
ÖBB-Personenverkehr AG (Австрія)	
Arlberg line	Innsbruck – Bludenz. Ця залізнична лінія відзначена численними мостами, віадуками і тунелями, і є однією з найкрутіших залізничних ліній, по якій здійснюються регулярні пасажирські та вантажні перевезення. Поїзди рухаються щодня цілий рік, мають вагони 1 і 2 класу, а також вагони-ресторани
Semmering line	Wiener Neustadt – Bruck an der Mur. Ця залізнична лінія оточена надзвичайним природним ландшафтом, адаптованим для проживання та відпочинку. При загальній довжині 41,825 м залізнична лінія, яка проходить через 16 віадуків і через 15 тунелів на ділянці 5,420 м, долає перепад висоти в 460 м
VIA Rail (Канада)	
Toronto – Vancouver (the Canadian)	Ця залізнична лінія пролягає вздовж озер, мальовничих міст і снігових вершин Скелястих гір і вражає красою Канади
Winnipeg – Churchill	Туристична подорож надає можливість насолоджуватися субарктичним регіоном північної Манітоби, північним сяйвом взимку, білими ведмедями восени і білухами влітку
Jasper – Prince Rupert	Цей туристичний маршрут пролягає красивими річками від Джаспера до північного узбережжя Тихого океану Британської Колумбії, пропонуючи пасажирам захоплюючий вид на національний парк Джаспер і Канадські Скелясті гори
Train OSE (Греція)	
Diakofto-Katavrita line	Цей туристичний поїзд перетинає ущелину Вураікос на Пелопоннесі і є одним із наймальовничіших залізничних маршрутів в Греції. Цей рейс діє на регулярній щоденній

Продовження табл. 4.4

1	2
	основі, є сполученням між містечком Діакопто на узбережжі Пелопоннесу і туристичним гірським селом Калавріта, поруч з гірноколижним курортом на висоті 2.300 м
Katakolo port – Olympia	Графік руху сучасних вагонів Railbus коригується з урахуванням графіка прибуття круїзних суден в порт Катаколо. У пасажирів є достатньо часу для відвідування визначних пам'яток, музеїв і Олімпії перед поверненням в Катаколо
Fondazione FS Italiane (Італія)	
Venice Simplon-Orient-Express	Туристичний поїзд, що надає можливість відвідати такі міста Європи як Венеція, Рим, Прага, Лондон, Париж, Монте-Карло і Стамбул. Так, наприклад, Лондон-Париж-Венеція – класична одноденна подорож через Швейцарські Альпи в Венецію. Однією з найбільш унікальних подорожей є маршрут в Стамбул: п'ятиденна поїздка, що включає в себе відвідування Будапешта, Бухареста, Болгарії
Lake Railway	Цей залізничний туристичний маршрут пролягає від Палаццоло-суль-Ольо до Паратіко / Сарніко на березі озера Ізео
Valsesia Railway	Туристична залізнична лінія від Віньяле до Варалло через мальовничу альпійську долину біля підніжжя гори Монте-Роза
Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (Іспанія)	
Montserrat mountain rack railway and funiculars	Залізничний туристичний маршрут, що пролягає гірською місцевістю, і надає можливість насолоджуватися дивовижними природними пейзажами гори Монсеррат
Tren del ciment	Колишня промислова залізниця довжиною 3,5 км, яка пов'язує «музей цементу» з містом Ла-Побла-де-Лільєт. Вона включає виставку на вузьких коліях промислових залізниць
Vall de núria	Залізничний та гірський курорт, що знаходиться в центрі Піренеїв, до якого можна дістатися рейковою залізницею, яка включає готель, лижну станцію та духовний центр заповідника
Rhaetian Railway (Швейцарія)	
Bernina express train	Експрес Берніна охоплює 122-кілометровий маршрут всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Поїзд рухається з Чура через долину Альбулаталь в регіон Верхній Енгадін і надалі до найвищої точки залізниці в Оспіціо Берніна, а потім у Поскьяво-Тирано по маршруту, який займає близько чотирьох годин. Основні моменти подорожі включають тунелі, віадуки долини Альбулаталь і льодовики Берніна в Альпах.
Glacier express train	На своєму шляху від Санкт-Моріца до Тузіса Льодовиковий експрес проходить через долину Альбулаталь – ділянку маршруту Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Загалом поїздка триває близько 7,5 годин і з'єднує Санкт-Моріца та Церматт

Продовження табл. 4.4

1	2
East and West Japan Railway Company (Японія)	
Train suite Shiki-Shima (JR East)	Ці туристичні поїздки залізницею надають клієнтам безліч варіантів для ознайомлення з сільською місцевістю Японії, її промисловістю, регіональними культурами. Тематичні поїзди JR East дозволяють відвідати унікальні для подорожі залізницею місця і надають багато цікавих вражень
Twilight express mizukaze (JR West)	Західна Японія має безліч регіонів, які вражають природним ландшафтом: багату історію і культуру Кіото, Мацуе, Ідзумо і Міядзіма, а також прекрасні природні пейзажі Японського моря, гори Дайсен і островів внутрішнього моря Сето. Все це можна побачити подорожуючи круїзними поїздами JR West

Загалом можна навести багато прикладів вдалої організації залізничних туристичних перевезень. Залежно від ширини колії, туристичні поїзди різних країн відрізняються своєю конструкцією, методом організації перевезень, якістю послуг, які надаються туристам впродовж подорожі, та іншими параметрами. Найвідомішим у Європі є розкішний туристичний поїзд «Східний експрес» компанії «Орієнт Експрес». Пасажири мають можливість відвідати найпривабливіші міста світу, при цьому вартість квитка залежить від тривалості подорожі (у середньому дві тисячі доларів за один день) [14].

Поряд з цим і слід відзначити й інші розкішні туристичні поїзди. Так, до п’ятірки найрозкішніших поїздів світу, окрім «Східний експрес», ввійшли Belmond Northern Belle, Rocky Mountaineer, Rovos Rail та Belmond Royal Scotsman. Поїзд Belmond Northern Belle (Лондон-Честер) відображає стиль популярних у 1930 рр. в Англії поїздів Belle і знаменитих вагонів поїзда Venice Simplon-Orient Express. Туристи можуть відвідати Королівський півмісяць у Баті, мостові Кентербери, музеї та художні галереї Единбурга, а також історичний Йорк. Вартість поїздки від 1937 дол. Rocky Mountaineer курсує за п’ятьма залізничними маршрутами – Ванкувер, Банф та озеро Луїза, Калгарі, Джаспер і Вістлер. У кожного купе встановлені кондиціонери та є власні ванні кімнати. Вартість поїздки від 1200 дол. Туристичний експрес Rovos Rail надає можливість пасажирам відвідати захоплюючі місця Південної Африки. Поїзд

складається зі старовинних вагонів, зібраних у 1911 р. в Європі для членів королівської сім'ї. Тривалість маршрутів складає від 48 годин до 28 днів. Вартість поїздки коливається від 1,37 до 10 тис. дол. «Східний експрес», який прямує із Лондона до Венеції, сформований із старовинних вагонів у стилі артдеко 20-30-х років XX ст., які повністю відреставровані й демонструють елегантність минулої епохи. Окрім Лондона і Венеції, поїзд подорожує Вероною, Берліном і Стамбулом. Вартість поїздки від 6500 дол. Belmond Royal Scotsman, у свою чергу, сформований із спальних вагонів, кожен з яких нараховує 4 двомісні, 2 подвійні і 4 одномісні купе State Cabins, а також включає зони для відпочинку, ресторан, спеціалізований SPA-вагон тощо. П'ятиденна подорож за маршрутом «Единбург – Кіт – Кайл-оф-Лохалш – Бот-оф-Гартен – Единбург» коштує від 6600 дол. [458].

В Іспанії туристам пропонують свої послуги чотири туристичних поїзди: El Expreso de La Robla – шикарний поїзд, вагони якого обладнані в стилі XIX ст. (подорож триває лише дві години та коштує шість євро); Transcantabrico Clasico, оформлений у стилі початку XX ст.; Al Andalus із сучасним дизайном (подорож ним триває шість діб), і один із найкращих туристичних поїздів у світі – Transcantabrico Gran Lujo, купе в якому обладнані вишуканими меблями (тривалість подорожі – 8 діб). Завдяки лібералізації ринку туристичних залізничних перевезень їх перелік у 2017 році поповнився туристичним поїздом компанії ALSA Rail з регламентом руху «шість днів на тиждень» на маршруті між Мадридом (вокзал Прінсіпі-Піо) і містом Сан-Лоренсо-де-Ель-Ескоріаль. Поїзд сформований із відновлених та відреставрованих вагонів і орендованих у компанії Adif тягових засобів. Запущений на регулярній основі в липні 2017 р. даний туристичний проєкт став першим залізничним сполученням, що здійснюється незалежним оператором на інфраструктурі державної компанії Adif [459]. Попри високі ціни, залізничні подорожі користуються попитом.

Досить поширеним серед туристів є маршрут «Грандіозний залізничний тур Швейцарією» (Grand Train Tour of Switzerland) протяжністю 1280 км. Поїздка цим маршрутом надає змогу туристам побачити надзвичайні панорамні

види і визначні пам’ятки Швейцарії. Залізничною компанією пропонується на вибір декілька комплексних програм [460]:

- «Original» («Оригінальний», тривалістю від 8 днів);
- «Classic» («Класичний», тривалістю від 7 днів);
- «Top Attractions» («Кращі пам’ятки», тривалістю від 5 днів);
- «Glaciers & Palm Trees» («Льодовики і пальми», тривалістю від 4 днів);
- «Stunning Waters» («Приголомшливі води», тривалістю від 4 днів);
- «Hidden Treasures» («Приховані скарби», тривалістю від 3 днів).

Для зручності туристів і спрощення процесу планування подорожі Швейцарією створено додаток Swiss Travel Guide, який містить понад 500 визначних пам’яток і дозволяє сформувати індивідуальний маршрут залежно від обраних місць за допомогою інтегрованої карти. Також, додаток містить перелік купонів-знижок, які можна активувати в додатку, а купити вже безпосередньо на місці, надає доступ до інтерактивних карт залізничних вокзалів, контактних телефонів бюро знахідок, довідкових служб за розкладом, поліції SBB в будь-який час, тощо.

У Швейцарії також діє спеціалізований проїзний Swiss Travel Pass, що дозволяє подорожувати на громадському транспорті наймальовничішими регіонами країни. Його використання надає можливість: необмеженої кількості поїздок на поїзді (у т.ч. преміум-класу panorama), автобусі чи річковому транспорті; безкоштовного входу у понад 500 музеїв країни і відвідування гірських екскурсій Riga, Stanserhorn, Stoos, а також 50 % знижку на інші гірські екскурсії. Такий проїзний був розроблений спеціально для іноземних туристів. Вартість останнього коливається від 232 франків (2-й клас, термін дії – 3 дні) до 810 франків (1-й клас, термін дії – 15 днів). При цьому слід зазначити, що для дорослих у віці до 26 років надає знижка в розмірі 15 %. Діти віком від 6 до 16 р. подорожують безкоштовно у супроводі дорослого по так званій швейцарській сімейній карті (Swiss Family Card). Останній повинен мати при собі дійсний квиток залізничної компанії STS. Діти віком до 6 років у супроводі власника дійсного квитка подорожують безкоштовно. У випадку більш

тривалого перебування на території Швейцарії є можливість придбання Swiss Half Fare Card, яка надає знижку в розмірі 50 % на поїздки на поїзді, автобусі чи річковому транспорті, а також на користування міським транспортом. Її вартість на один місяць складає 120 франків.

Отже, на сьогодні накопичено значний світовий досвід розвитку ринку туристичних залізничних перевезень. Україною, у свою чергу, також здійснено певні кроки на шляху розвитку залізничного туризму, зокрема з точки зору його розуміння як складової транспортного обслуговування туристичних потоків. Наприкінці 2020 р. АТ «Укрзалізниця» знижено вартість послуги попереднього бронювання квитків для групових замовлень із 200 до 80 грн. Окрім того, впроваджено систему знижок на проїзд швидкісними поїздами категорії «Інтерсіті», зокрема у вагонах першого класу класу розмір знижки досягає 15 %. У 2021 р. акціонерним товариством заплановано модернізацію рухомого складу у сфері пасажирських перевезень, зокрема капітальний ремонт 50 пасажирських вагонів з урахуванням вимог пасажирів і забезпечення їх максимального комфорту під час поїздки [453]. Амбітними є і подальші плани залізничної компанії щодо розвитку залізничного туризму, а саме заплановано забезпечення обслуговування не менше 50 % внутрішніх туристичних потоків.

Зважаючи на відсутність реальних даних щодо обсягів реалізації послуг залізничного туризму і можливого попиту на них, вченими ініційовано власні маркетингові дослідження, зокрема на основі проведення анкетування. Аналіз анонімного анкетування, проведеного вченими, виявив такі результати [14]:

1) найбільше в Україні подорожує молодь віком до 30 років, відсоток яких становить 45 %. Крім того, 12 % молодих громадян не мають матеріальної можливості подорожувати, а 1,33% не люблять зовсім подорожувати;

2) громадяни віком від 30 до 60 років, кількість яких складає 38,1 %, подорожують майже у два рази менше, ніж молодь; 16,5 % представників цієї вікової категорії не мають матеріальної можливості подорожувати;

3) група громадян старших за 60 років подорожують зовсім не активно. Загальна їх кількість складає всього 16,9 %. Крім того, 54,4 % цієї вікової

категорії громадян не мають матеріальної можливості подорожувати, а 10,5 % зовсім не люблять подорожувати;

4) залізничний туризм приваблює населення майже всіх вікових категорій: 78 % молоді віддають пріоритет при виборі засобів транспортування для туристичних подорожей залізниці, 79,8 % мешканців України віком 30-60 років віддають перевагу туристичним подорожам у сучасних поїздах, прихильність до залізничних подорожей у громадян віком старше за 60 років також висока й складає майже 74 %.

Наведені дані корелюють і з маркетинговими дослідженнями, які були представлені в роботі [461]. На основі опитування 3000 респондентів було встановлено наступне: до залізничного туризму позитивно відносяться – 74 % респондентів, або 2210 осіб; негативно ставляться до залізничного туризму – 6 % респондентів; не віддали переваги або підтвердили своє негативне ставлення до залізничних туристичних перевезень – 20 % респондентів. Але в той же час прихильники залізничного туризму віддають перевагу таким видам туристичних послуг: 9 % респондентів цікавить пригодницький вид туризм, 12 % – бажають проводить відпочинок під час подорожі, 18 % – бажають подорожувати з пізнавальною метою, 10 % респондентів мають інтерес до знайомства з релігійними установами, 9 % – подорожують з лікувально-оздоровчою метою і 18 % респондентів цікавить пляжний туризм. За терміном подорожі 25 % респондентів віддають перевагу одноденним туристичним поїздкам, нетривалими поїздками до 2,3 діб зацікавлені 37 % респондентів, багатоденними поїздками в туристичних поїздах – лише 19 % опитаних [14].

Отже, слід зазначити, що попри успішний світовий досвід розвитку залізничного туризму, в Україні поширення такого роду послуг обмежено рядом негативних стереотипів суспільства про якість обслуговування пасажирським комплексом залізничного транспорту. На сьогодні залізничний туризм асоціюється з іншими напрямами обслуговування пасажирським комплексом залізничного транспорту та сприймається доволі негативно, виключно лише з точки зору транспортного обслуговування пасажирським

комплексом туристичних потоків, що може в подальшому призвести до невдалої реалізації проєктів розвитку залізничного туризму в Україні.

Зважаючи на складне становище пасажирського комплексу залізничного транспорту і негативне сприйняття суспільством його послуг вчені знаходяться в активному пошуку ефективних механізмів та інструментів забезпечення сталого розвитку нових послуг та напрямів сервісного обслуговування. При цьому значна увага представників наукових шкіл приділяється розвитку такого виду послуг як залізничний туризм. Так, В. Прохорова розглядає залізничний туризм як інноваційну послугу і з огляду на це визначає місію, функції та завдання пасажирської компанії на ринку інноваційних послуг. З метою досягнення визначеної місії та виконання окреслених функцій пасажирською компанією передбачено часткове захоплення ринку туристичних послуг та витіснення з нього деяких компаній, що займаються автомобільним туризмом, за рахунок якісного забезпечення громадян України та інших країн туристичними послугами і забезпечення супутнього розвитку пасажирських залізничних перевезень. Як зазначає автор, у подальшому це сприятиме отриманню АТ «Укрзалізниця» додаткового доходу від перевезень туристів та зниженню питомої ваги витрат на пасажирські перевезення [462–464].

Є. Балака та Г. Сіваконева розглядають диверсифікацію діяльності залізничного транспорту у сфері пасажирських перевезень і пропонують її здійснювати в три етапи: визначення потенційних учасників транспортно-туристського кластеру, розробка структури кластерного утворення та формування асоціативних груп; об’єднання асоціативних груп в акціонерні товариства; організація холдингових компаній. При цьому зазначено, що при формуванні кластеру доцільно поєднати зусилля для сумісної діяльності туроператорів, турагенств, екскурсійних бюро, залізничного, автомобільного та водного транспорту на чолі з Міністерством інфраструктури України, що сприятиме зниженню ступеню ризику та невизначеності, отриманню технологічних та організаційних інновацій, закріпленню іміджу залізничного туризму, створенню умов для результативного маркетингу, отриманню

синергетичного ефекту, розвитку регіональної економіки за рахунок дестинації та економіки країни в цілому [465]. Кластерного підходу до забезпечення розвитку залізничного туризму дотримуються і такі вчені як Є. Альошинський та Г. Примаченко, якими запропоновано створення транспортно-туристичного кластеру і розкрито структуру та особливості його функціонування [432]. Тобто, вчені зосереджують увагу на важливості формування кластерної структури як організаційного базису для розвитку послуг залізничного туризму.

Дещо інша позиція представлена колективом авторів [466]. Вченими сформовано підхід щодо розвитку залізничного туризму в Україні, який базується на організації залізничних оглядових подорожей існуючими вузькими коліями в районах Карпат та Закарпаття туристичними компаніями, що дозволить підвищити ефективність використання вузьких залізничних колій та отримати додаткові надходження до місцевих бюджетів [466]. У роботі [14] автором також зосереджено увагу на розвитку туристичних подорожей вузькими коліями, зокрема сформовано науково-практичний підхід щодо організації залізничного туризму, виходячи з методик визначення загального часу одноденних, дводенних та багатоденних туристичних подорожей вузькими коліями, що дозволить пасажирській компанії заздалегідь планувати різні види туристичних подорожей вузькоколійною залізницею, мінімізувати витрати на організацію та підвищити рівень її інноваційного розвитку [14].

Віддаючи належне розглянутим науковим здобуткам слід зазначити, що вченими недостатньо уваги приділяється вирішенню проблеми подолання негативних стереотипів про послуги пасажирського комплексу залізничного транспорту і формування їх цілісного позитивного сприйняття споживачами. Оскільки дослідження особливостей сприйняття споживачами послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту дозволило встановити існування низки деформацій, вплив яких зумовлює порушення цілісності споживчого сприйняття послуг залізничного туризму. Основними з них є [467]:

- інформаційна деформація, зумовлена неналежним та недостовірним відображенням підприємством інформації про послуги, формуванням власного

відношення до послуги в умовах обмеженості інформації і на основі декількох негативних відгуків тощо;

- комунікативна деформація, виникнення якої пов’язано з одноканальністю обслуговування клієнтів, розрізненістю каналів взаємодії підприємства зі споживачами послуг, збоями в роботі системи інформаційного забезпечення підприємства тощо;

- ціннісна деформація, яка зумовлена хибним сприйняттям або ігноруванням підприємством домінуючих для споживача цінностей, пріоритетів та атрибутів обслуговування, імітацією підприємством цінностей для споживача послуг тощо;

- сервісна деформація, яка викликана невідповідністю переліку та якості очікуваних і наданих сервісних послуг, розривом між вимогами споживачів до сервісу і їх практичним втіленням підприємством тощо.

Зважаючи на встановлені деформації сприйняття і відповідно враховуючи важливість формування у споживачів цілісного і несуперечливого враження про послуги залізничного туризму та пасажирський комплекс залізничного транспорту в цілому, доцільним є застосування перцептивного управління як інструментарію управління сприйняттям послуг споживачами і їх враженнями.

Сприйняття в загальному вигляді розглядають як психічний процес чи явище. Так, наприклад, у роботі [468] сприйняття визначено як психічний процес, що дозволяє отримати інформацію про явища і предмети в цілому, в сукупності їх властивостей, сформувати їх цілісний образ. При цьому сприйняття завершується впізнаванням. Тобто, сприйняття виникає на основі відчуттів, але воно не зводиться до їх простої суми. Це якісно новий і складніший психічний процес порівняно з відчуттям. Сприйняття спрямовано на впізнавання властивих ознак об’єкта і побудову його копії (моделі) у свідомості. Впізнавання об’єкта як одна зі складових сприйняття залежить від життєвого досвіду людини, її знань про об’єкт. Результатом сприйняття є цілісний перцептивний образ об’єкта, а не окремі його властивості [469].

Іншим вченим в області психології сприйняття трактується як процес

прийому та переробки інформації, що надходить у вигляді відчуттів і завершується формуванням суб'єктивного образу об'єкта. Тому сприйняття залежить від певних відносин між відчуттями, взаємозв'язок між якими, у свою чергу, визначається особливостями зв'язків між якостями, властивостями, різними частинами, які входять до складу предмета або явища [470].

Щодо властивостей сприйняття слід зазначити, що загалом виділяють такі основні з них: предметність, цілісність, структурність, осмисленість, константність, узагальненість, вибірковість, аперцептивність. Детально зміст перелічених властивостей сприйняття розкрито на рис. 4.9.

Рис. 4.9. Властивості сприйняття як пізнавального процесу

(сформовано автором на основі джерел [469–470]*)*

Щодо структуризації елементів сприйняття слід зазначити, що на сьогодні сформувалося декілька основних класифікацій його різновидів за такими ознаками як «за модальністю сприйняття»; «залежно від об'єкта, що сприймається»; «залежно від особливостей сприйняття простору»; «залежно від участі інших психологічних утворень»; «залежно від провідного аналізатора»; «за способом актуалізації». Відповідну класифікацію видів сприйняття розкрито на рис. 4.10.

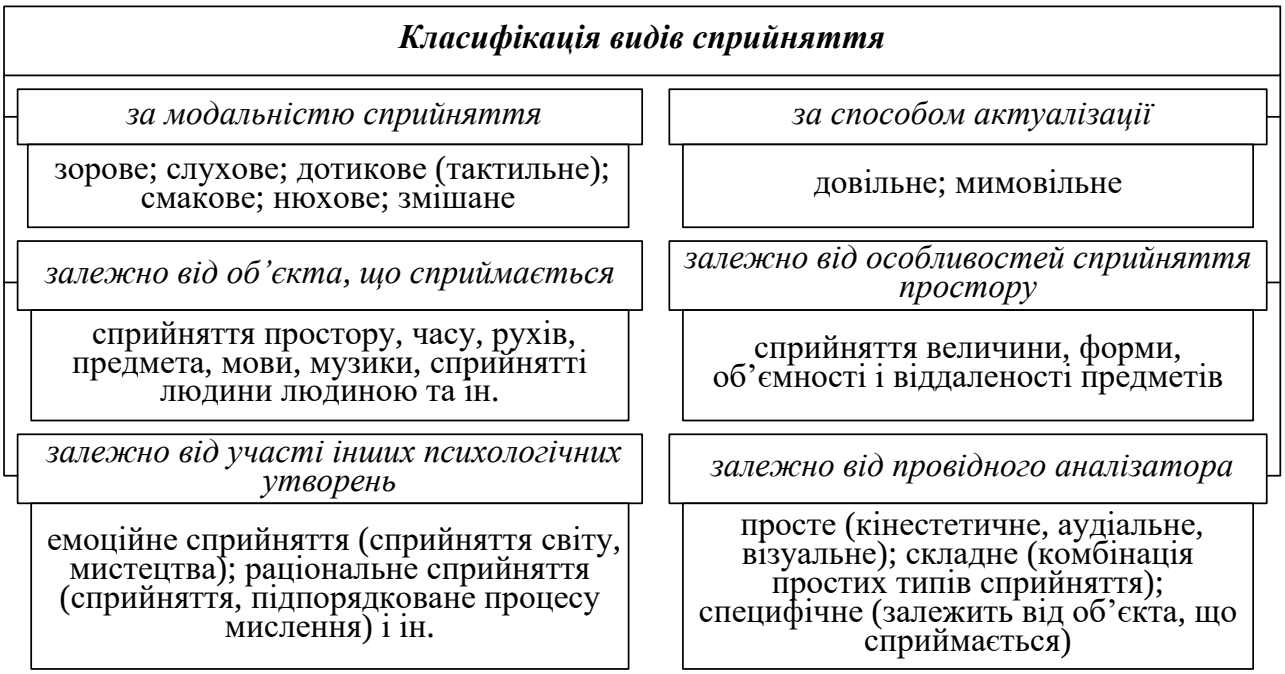

Рис. 4.10. Класифікація видів сприйняття

(сформовано автором на основі джерел [470–471]*)*

Поняття сприйняття знайшло відображення і в наукових працях вчених-економістів. Фундаментальні теоретичні та концептуальні основи сприйняття послуги закладено такими вченими як Ч. Бернард, Н. Кано, Е. Кедотт, Н. Терджен, А. Парасураман, В. Зейтхамл, Л. Беррі та ін. (рис. 4.11). Їх наукові здобутки лягли в основу подальших наукових напрацювань з даного питання.

Важливу увагу вирішенню проблеми сприйняття послуги приділяють і сучасні вчені. Так, колективом авторів у науковій праці [472] доведено, що значним резервом для формування ціннісних пропозицій для споживачів володіє ефективніше використання емоційної (чуттєвої) складової ціннісного пропозиції, яка сприяє позитивному сприйняттю, модифікує спосіб використання товарів і послуг, слугує унікальним інструментом конкуренції в різних ринкових умовах. Крім того, емоційна складова ціннісного пропозиції є ефективним критерієм позиціонування і фактором ринкового просування товарних марок, створення і управління товарними марками на основі мотивів споживчої поведінки. Оскільки споживачі наразі втомлені від стандартизованої продукції, вони прагнуть отримати товар або послугу, створену спеціально для

них, яка відповідатиме їх внутрішньому світу.

Характеристика основних теорій та концепцій сприйняття послуг

Концепція «нейтральних зон» Ч. Бернарда
Відповідно до цієї концепції певні поведінкові реакції, включаючи сприйняття, є результатом послідовних і комплексних процесів і, оскільки відсутні причини протидіяти або діяти всупереч такому прояву, клієнт залишається у своїх реакціях нейтральним, не замислюючись над цим. Тільки в тому випадку, коли якість і рівень обслуговування в сприйнятті споживача опиняються за межами нейтральної зони, він задоволений або, навпаки, незадоволений

Теорія привабливої якості за Н. Кано
Описує основні типи реакцій споживачів на сприйняття якості товарів та послуг і визначає властивості товару, що сприятимуть формування споживчої цінності

Теорія ефективності елементів обслуговування Е. Кедотта й Н. Терджена
Визначає, що деякі елементи обслуговування можуть мати відповідну позитивну або негативну реакцію споживачів, у той час як інші не створюють відповідної реакції зовсім. Оскільки потреби споживачів виникають залежно від обставин, то для більшої ефективності стратегія обслуговування також повинна бути обґрунтованою

Модель якості послуги Парасурамана-Зейтхамл-Беррі
Описує основні вимоги до очікуваної якості послуг і визначає розриви, які стали причиною незадоволеності споживачів наданими послугами

Теорія розбіжностей
Вказує на те, що задоволеність людини частково визначається психологічним порівнянням поточного досвіду з особистими порівняльними стандартами. Розрив між тим, що людина очікує від послуг, і тим, як вона сприймає послугу насправді, впливає на її незадоволеність

Теорія соціального сприйняття
Передбачає, що розрізненість сприйняття якості обслуговування користувачами і постачальниками послуг може бути обумовлена різною освітою, цілями, досвідом, або навіть загальним світоглядом

Рис. 4.11. Характеристика теорій та концепцій сприйняття послуг

(сформовано автором на основі джерел [473–475]*)*

Задоволеність споживача при цьому визначається як сприйняття споживачем ступеня виконання його очікувань. Досягнення задоволеності споживача – виконання встановлених правилами обслуговування умов, і відповідні заходи щодо їх забезпечення. Заходи можуть включати цілі, умови, обмеження, контактну інформацію, і процедури роботи з претензіями. Очікування споживача можуть бути невідомі перевізникові або навіть самому споживачеві, поки продукція або послуги не будуть йому поставлені, надані.

Для досягнення високої задоволеності споживача необхідно виконувати його очікування, навіть якщо вони не встановлені або не є передбачуваними [476].

Також, вченими розглядаються і окремі аспекти сприйняття споживачами послуги, зокрема якості та ціни. Так, у роботі [474] сприйняття споживачем якості послуги визначено з точки зору єдності трьох складових: базової (обов'язкової), необхідної (очікуваної) та бажаної якості. А. Волкова, у свою чергу, розглядає поняття сприйняття ціни, що, на думку автора, охоплює як процеси, які підлягають відкритому спостереженню, так і психологічні процеси, що протікають в свідомості покупця. Цінове сприйняття впливає на загальну задоволеність споживача через такі характеристики як структура ціни, умови оплати, зміни цін. З огляду на це критеріями цінової задоволеності є: цінова прозорість, цінова гідність, цінова сприятливість, цінова надійність, цінова чесність, цінова безпека. Конструкція цінової поведінки покупців при цьому знаходиться між об'єктивними ціновими показниками (рівень цін, знижки, цінові акції, цінова оптика, цінові гарантії та інші), які виступають в ролі стимулів, що викликають реакцію у покупців, і різними економічними результатами (обсяг продажів, виручка, прибуток та ін.). Знання про те, які фактори і якою мірою впливають на сприйняття цін споживачами набувають важливого значення для цінової політики організації [477].

Щодо транспортної послуги вчені зазначають, що споживач оцінює якість послуги на всіх етапах обслуговування: від часу руху до зупинки транспортного засобу, покупки квитка, очікування, входу в салон транспортного засобу, процесу переміщення і виходу з транспорту. Тому зміст сприйманої якості транспортної послуги є досить складною категорією, в якій поєднуються як традиційні атрибути якості послуги, так і її цінність для пасажира з позицій психологічної, економічної та іміджевої цінності. При цьому очевидно, що для пасажирів окремі характеристики якості мають різний ступінь важливості і залежать від ряду факторів. По-перше, це можливість споживача кваліфіковано оцінити ключові вигоди продукту, тобто чим послуга складніше, тим більшу увагу споживач приділяє якості процесу. Іншим фактором є ступінь контакту

споживача з персоналом, які надають послугу, і рівень кваліфікації останнього. Посилюють значення якості транспортних послуг й інші фактори: погодні умови, час, завантаженість доріг тощо [478]. З огляду на це сприйнятий рівень якості транспортного обслуговування розглядають як оцінку отриманої послуги з перевезення пасажира, що залежить від досвіду пасажира, отриманої ним інформації про послугу (що надійшла від постачальника послуги або інших джерел) і безпосередньо особистісних факторів [476].

Є. Моргунов [479], відзначаючи певний консерватизм в сприйнятті пасажирами змін в сфері громадського транспорту, виділяє загальні та індивідуальні аспекти транспортного обслуговування, що здійснюють вплив на суб'єктивне сприйняття транспорту в громадській думці. До загальних аспектів відносяться: інтервали руху транспорту, заповненість салону пасажирами, безпеку, швидкість руху транспортного засобу, чистота салонів і зупинок, ціна квитків, технічний стан транспортного засобу, наявність додаткових послуг, умови покупки квитків. Серед індивідуальних аспектів: щоденне час у дорозі, число пересадок, вік і стать пасажирів. Це ті чинники, під впливом яких формуються установки пасажирів, у чому визначають їх поведінку по відношенню до громадського транспорту.

В. Шинкаренко у рамках методичного підходу до оцінювання сприйняття споживачами послуг складових матеріального середовища їх надання виділяє критерії оцінки елементів каналів сприйняття пасажиром транспортного засобу. Останні згруповано таким чином: критерії оцінювання візуального сприйняття (уявлення про послугу; стан транспортних засобів; інформативність; соціальна прийнятність; зовнішній вигляд персоналу); критерії оцінювання слухового сприйняття (безшумність руху; гучність музики в салоні); критерії оцінювання нюхового сприйняття (свіжість в салоні; наявність запаху в салоні); критерії оцінювання відчутного сприйняття (регулярність; гарантованість; безпека поїздки; наповнюваність; м'якість сидінь; зручність сидінь для міжміських перевезень; зручність сидінь для міських автобусів; зручність посадки; температура всередині салону; плавність руху автобуса; поведінка персоналу).

Запропонований методичний підхід до оцінки сприйняття пасажирами транспортного засобу дозволяє встановлювати не тільки кількісну оцінку сприйняття, але і напрямки її підвищення [480].

У науковій літературі сформувалася значна кількість підходів і до виділення рівнів сприйняття. У роботі [471] виділено чотири рівні сприйняття: виявлення (сприйняття певного стимулу чи сигналу ззовні); розрізнення (власне сприйняття подразника); ідентифікація (пошук образу серед існуючих у власному досвіді); впізнання (віднесення образу до конкретної категорії). У свою чергу, О. Прокопенко та М. Троян розглядають процес сприйняття як частину процесу опрацювання інформації і виділяють такі його основні етапи: контакт або відчуття (близькість подразника до одного або кількох із п'яти почуттів людини); увага (спрямованість здатності опрацювання стимулів); усвідомлення (інтерпретація подразника). Завершальним етапом опрацювання інформації є збереження, тобто перенесення інтерпретації подразника і переконання в довгострокову пам'ять (рис. 4.12) [481].

Рис. 4.12. Етапи опрацювання інформації споживачем [481]

Акцентують увагу вчені і на взаємопов'язаності таких понять як «сприйняття» та «ставлення». Джерелом формування останнього при цьому визначають як особистий досвід, так і міркування та досвід членів родини,

друзів тощо. Поняття ставлення традиційно включає такі компоненти як когнітивний – переконання (пов'язаний з думками споживача про властивості товару); афективний – почуття (відповідає почуттям, які викликає у споживача товар); конативний – намір (спрямований на прояв імовірної поведінки споживача стосовно товару). Іноді виокремлюють ще сугестивний (навіяний) компонент, пов'язаний з упередженням споживача щодо властивостей товару, доцільності його використання тощо. Тобто ставлення до товару чи послуги формується через думки та почуття [481].

Отже, дослідження основ теорії сприйняття дозволило встановити доцільність формування когерентної сприйнятливості послуг залізничного туризму, що ґрунтується на забезпеченні комплексності та унікальності послуг, формуванні стійких комунікацій між підприємством і споживачем, задоволенні ціннісних орієнтирів споживача і досягненні позитивних вражень від послуг та емоційної задоволеності споживача. У свою чергу, при досягненні когерентної сприйнятливості послуг залізничного туризму слід враховувати, що життєвий цикл процесу їх перцепції включає такі складові процеси [482–484]:

1) процес антиципації, що передбачає формування попереднього уявлення про послуги залізничного туризму на основі власного досвіду чи отриманої інформації з зовнішнього середовища;

2) процес категоризації, протягом якого відбувається формування вражень від отриманих послуг залізничного туризму і наділення їх певними характеристиками;

3) процес інтерпретації, що передбачає формування власного судження споживачем про послуги залізничного туризму і оцінювання сприйнятої цінності.

Ці пропозиції склали основу моделі перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту, яка розкриває складові процеси життєвого циклу перцепції та інструментарій досягнення когерентної сприйнятливості послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту (рис. 4.13).

Рис. 4.13. Модель перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту *(розробка автора)*

Серед ключових інструментів управління сприйняттям споживачів послуг залізничного туризму слід виділити такі [482–484]:

1) інструменти управління досвідом споживачів послуг: Design Thinking (дизайн-мислення); Customer Journey (візуалізація шляху споживача); карти клієнтського досвіду; CX-спеціалісти; нейромаркетингові технології; цифрова аналітика вражень та ін.;

2) інструменти забезпечення омніканальної комунікації зі споживачами послуг: стратегія омніканального маркетингу; омніканальні технології Customer Experience; управління цифровими медіа; цифрові системи обробки запитів; омніканальна аналітика та ін.;

3) інструменти досягнення персоналізації послуг: комплексні стратегії персоналізації обслуговування; персоналізовані сервісні пропозиції і програми лояльності; стратегії диференційованого ціноутворення; когнітивний маркетинг; технології генерації клієнтського контенту; WOW-сервіси та ін.;

4) інструменти формування позитивного корпоративного іміджу: репозиціонування послуг залізничного туризму і корпоративний ребрендинг пасажирського комплексу залізничного транспорту; емоційний брендинг; репутаційний аудит; високі професійні стандарти та етика обслуговування та ін.

Таким чином, розроблено модель перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму, впровадження якої сприятиме подоланню стереотипів щодо якості обслуговування пасажирського комплексу залізничного транспорту і активізації розвитку послуг залізничного туризму.

4.3. Методичні основи оцінювання результативності розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту

Функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту сьогодні супроводжується системною кризою в галузі і посиленням зовнішніх загроз його стабільному розвитку. Зважаючи на збитковість пасажирських

перевезень і виконання пасажирською компанією низки соціальних зобов'язань, на сучасному етапі вкрай важливого значення набуває розширення існуючого спектру послуг за рахунок освоєння нових напрямів обслуговування суспільства, зокрема забезпечення розвитку залізничного туризму. Останній з огляду на природні, культурні та історичні багатства України і загалом розвинену залізничну мережу має значний потенціал для розвитку і дозволить забезпечити акумулювання значних фінансових потоків компанією [404].

На противагу світовому досвіду сьогодні Україною потенціал розвитку залізничного туризму не використовується належним чином. Лише в останні роки здійснено певні кроки на шляху розвитку залізничного туризму, зокрема як складової транспортного обслуговування туристичних потоків. З огляду на обмеженість заходів, реалізованих пасажирським комплексом залізничного транспорту для розвитку залізничного туризму, важливого значення на сьогодні набуває розроблення та впровадження проєктів його сталого зростання, що сприятиме нарощенню обсягів реалізації послуг залізничного туризму і відповідно генеруванню додаткових фінансових потоків від їх надання.

Важливим етапом реалізації таких проєктів є оцінювання ефективності їх практичного впровадження. Загалом законодавчо закріплено декілька основних методик оцінювання ефективності реалізації проєктних пропозицій, серед яких:

- Методичні рекомендації щодо підготовки та проведення оцінки державного інвестиційного проекту, які визначають необхідність розрахунку таких показників економічної ефективності (для самоокупних проектів): чиста приведена вартість; внутрішня норма дохідності; дисконтований період окупності; індекс прибутковості. Для прогнозу економічного ефекту (для несамоокупних (соціальних) проектів) рекомендовано застосовувати результати від: розрахунку чистої приведеної вартості (на основі аналізу вигід і витрат); розрахунку співвідношення вигід і витрат (на основі аналізу вигід і витрат); розрахунку економічних показників ефективності витрат на реалізацію окремо інвестиційного та експлуатаційного етапу проєкту [485];

- Порядок здійснення оцінки ефективності бюджетних програм

головними розпорядниками коштів державного бюджету, яким визначено такі складові: виконання видатків або надання кредитів за напрямами використання бюджетних коштів та за кодами економічної класифікації видатків бюджету або класифікації кредитування бюджету; зміна планових показників; стан фінансової дисципліни; виконання результативних показників за напрямами використання бюджетних коштів та у порівнянні із результативними показниками попереднього звітного періоду [486];

- Порядок проведення державної експертизи інвестиційних проектів, яким зокрема передбачено надання Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України висновку щодо економічної ефективності інвестиційного проекту. Оцінка економічної ефективності останнього здійснюється за такими критеріями: чиста приведена вартість; внутрішня норма дохідності; дисконтований період окупності; індекс прибутковості [487];

- Методика оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм, якою передбачено формування та розрахунок системи економічних, екологічних та організаційних показників, які мають забезпечувати оцінку кількісних та якісних змін у навколишньому середовищі та (або) відстеження динаміки процесів, які ці зміни викликають. Так, наприклад, система показників для економічної оцінки ефективності та результативності виконання програми містить такі індикаторні показники: інтегрований показник фінансування програмних заходів; показник співфінансування; індекс економічного ефекту реалізації природоохоронних заходів та завдань; інтегрований показник економічного ефекту від реалізації програми; інтегрований показник економічного виконання програми [488];

- Методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об’єктами державної власності, якими визначено проведення єдиного моніторингу оцінки ефективності управління, показників фінансово-господарської діяльності суб’єктів господарювання, стану виконання суб'єктами господарювання фінансових планів та їх платоспроможності,

додержання законності щодо використання та збереження державного майна, виконання суб'єктами управління обов'язків відповідно до законодавства. Наприклад, для оцінки результатів діяльності суб'єктів господарювання застосовуються такі групи показників: соціально-економічні показники; показники фінансово-господарської діяльності та виконання фінансових планів; показники стану активів, зносу основних засобів; коефіцієнти фінансової стійкості, покриття, платоспроможності [489] та ін.

Крім узагальнених методик оцінки інвестиційних проєктів слід звернути увагу і на галузеву систему оцінювання проєктів у транспортній сфері. Зокрема Міністерством інфраструктури України заплановано створення постійно діючого колегіального органу – Комісії, яка керуючись рекомендаціями ЄС, буде розглядати, оцінювати та рекомендувати для реалізації інвестиційні проєкти у сфері транспорту, дорожнього господарства та надання послуг поштового зв'язку. Для реалізації вказано завдання також було розроблено методичні рекомендації та інструкції, які дозволять уніфікувати підхід до розробки, оцінки та відбору проєктних пропозицій, а саме [490]:

- Методичні рекомендації щодо складання заяви про розгляд інвестиційних проєктів у сферах транспорту, дорожнього господарства та надання послуг поштового зв'язку;

- Методичні рекомендації щодо проведення моніторингу стану розроблення та реалізації інвестиційних проєктів у сферах транспорту, дорожнього господарства та надання послуг поштового зв'язку;

- Інструкція з оцінки та відбору інвестиційних проєктів (проєктних пропозицій) у сферах транспорту, дорожнього господарства та надання послуг поштового зв'язку.

Так, відповідно до наведеної інструкції оцінку інвестиційної пропозиції запропоновано здійснювати на основі сумарної рейтингової оцінки [491]:

$$W_{sum} = \sum_{i=1}^{10} \left(\frac{K_i \times W_i}{Ki_{\max}}\right) \times \frac{K_{обов} \times 100}{W_{\max}} \qquad (4.1)$$

де $К_i$ – значення оцінки відповідного критерію;

$Кі_{max}$ – максимальна оцінка відповідного критерію;

$К_{обов}$ – значення критерію обов'язкової умови;

W_i – вага відповідного критерію;

W_{max} – максимально можлива рейтингова оцінка.

Зокрема критерій обов'язкової умови передбачає оцінку відповідності заяви про розгляд інвестиційного проєкту та документів до неї методичним рекомендаціям з підготовки, відповідності інвестиційного проєкту завданням Національної транспортній стратегії 2030 і наявності позитивного економічного ефекту (проєктів вартістю 30 млн грн і більше). Також, методикою передбачено оцінку критеріїв стратегічного розвитку, ризику реалізації інвестиційного проєкту і соціально-економічних та технічних критеріїв [491–492]. Їх деталізацію, рівень максимально можливої оцінки та вагу подано в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Критерії оцінки інвестиційних пропозицій [491–492]

№	Назва критерію	Максимальна оцінка і-го критерію	Вага і-го критерію
1	2	3	4
	Критерій обов'язкової умови	1	
1	Критерії стратегічної розвитку:		
а)	відповідність інвестиційного проєкту стратегічним програмним документам, транспортному майстер плану (за наявності)	1	6
б)	сприяння інвестиційного проєкту розширенню TEN-T мережі	2	6
в)	покращення регіональної інтеграції або міської мобільності	2	6
г)	сприяння усуненню «вузьких місць»	2	7
2	Соціально-економічні критерії:		
а)	ефективність вигід від реалізації проєкту (відношення вигід до витрат - B/C)	2	2
б)	створення робочих місць	2	4
в)	забезпечення транспортної доступності	1	5
г)	покращення безпеки на транспорті	1	7
д)	вплив на навколишнє середовище	2	7

Продовження табл. 4.5

1	2	3	4
3	Технічні критерії:		
а)	сприяння інноваційному розвитку	1	7
б)	готовність до реалізації інвестиційного проєкту	4	6
в)	енергоефективність	1	7
г)	забезпечення майновими правами на земельну ділянку	3	5
4	Критерій ризику реалізації інвестиційного проєкту	2	25

У наукових колах також сформувалася значна кількість методичних підходів до оцінювання ефективності реалізації інвестиційних проєктів, які загалом поділяють на дві групи: статичні методи, що не передбачають процедури дисконтування, і динамічні методи, в основу яких покладено прийом дисконтування (рис. 4.14). Серед інших методів вчені звертають увагу на методи багатокритеріальної оптимізації, які застосовуються для вибору оптимального альтернативного проєкту. Більшість вчених акцентують увагу на доцільності розрахунку чистого грошового потоку (чиста теперішня вартість – NPV), індексу рентабельності (PI), внутрішньої норми рентабельності (IRR) і періоду окупності (PP). На рис. 4.15 наведено основні переваги та недоліки їх використання при обґрунтуванні доцільності реалізації проєктних пропозицій.

Рис. 4.14. Систематизація методів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів *(сформовано автором на основі джерел* [493–497]*)*

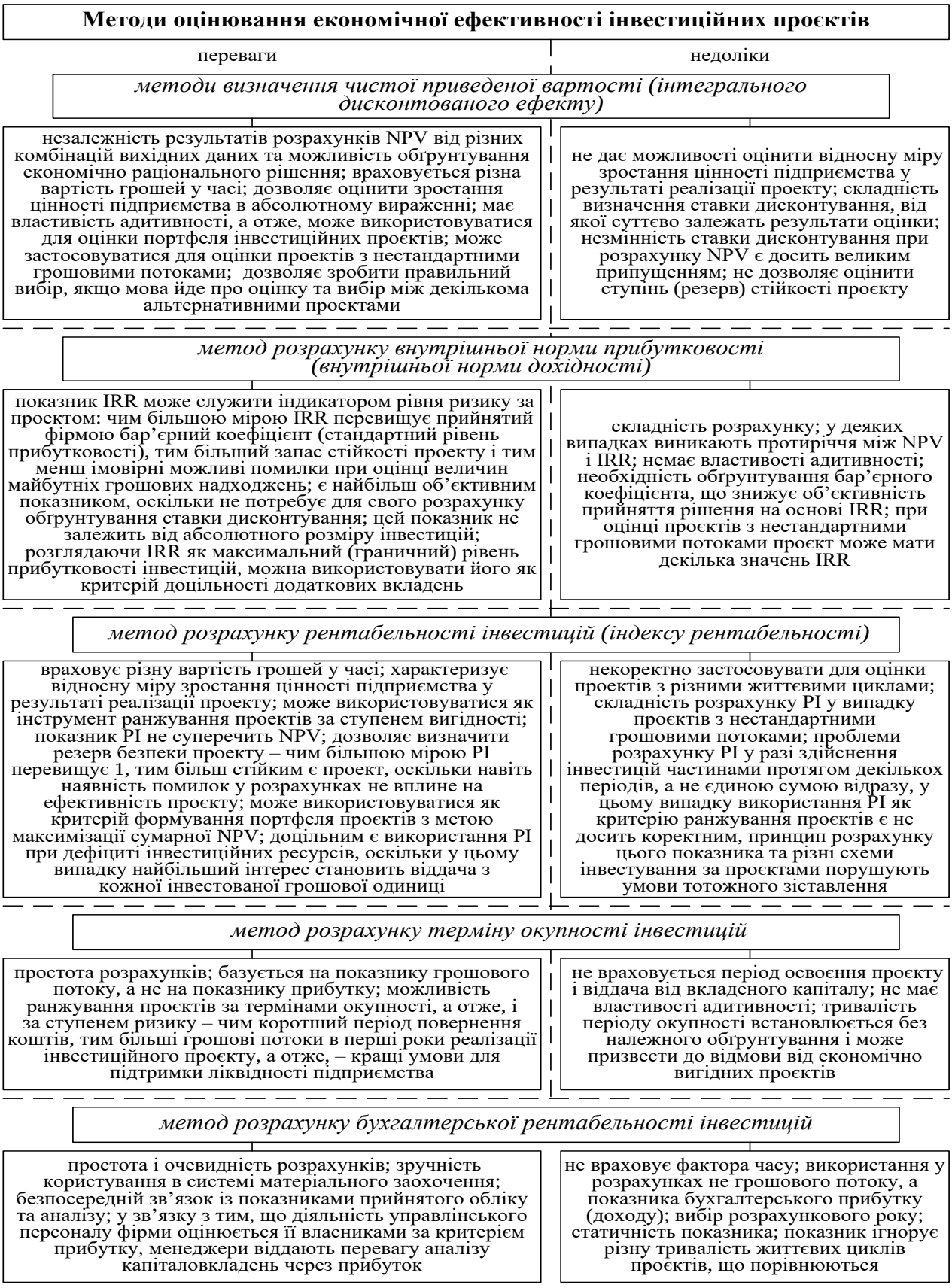

Рис. 4.15. Переваги та недоліки застосування методів оцінювання ефективності реалізації інвестиційних проєктів

(сформовано автором на основі джерела [498]*)*

Перелічені коефіцієнти покладено в основу багатьох методик оцінювання ефективності реалізації інвестиційних проєктів, у т.ч. у сфері залізничного транспорту та туризму, таких авторів як В. Боронос, О. Гненний, В. Дикань, В. Зубенко, О. Кірдіна, І. Назаренко, Є. Талавіра, Ю. Уткіна та ін. [495, 498–502]. Колективом авторів [493] вище наведений перелік доповнено такими показниками оцінювання інвестиційного проєкту як дисконтований термін окупності (DPP), постпрогнозний грошовий потік від проєкту (TV), а також показники соціального ефекту (Qsocial) та енергоефективності (Qenergy) та ін.

Цікавий підхід до оцінки ефективності реалізації інвестиційних проєктів на залізничному транспорті сформовано В. Третяк. Вченим акцентовано увагу на важливості врахування бюджетного, комерційного і соціального ефекту при оцінюванні ефективності інвестиційної програми та прийнятті рішення щодо її практичної реалізації. Зокрема комерційна ефективність проєкту визначається співвідношенням фінансових витрат і результатів, що забезпечують необхідну норму прибутковості організації залізничного транспорту після реалізації інвестиційного проєкту. Чиста поточна вартість грошових потоків при цьому визначається як грошовий потік, приведений до базового (початкового) періоду. Бюджетна ефективність проєкту відображає вплив реалізації проєкту на прибутки і витрати національного, регіонального або місцевого бюджетів і являє собою додатковий ефект від проєкту, який повинен бути врахований. При розрахунку бюджетної ефективності інвестиційного проєкту розраховується дисконтований бюджетний грошовий потік, що генерується проєктом, який включає прямий та непрямий податковий грошовий потік, економію видатків національного бюджету і доходи від використання майна, що створюється в ході реалізації інвестиційного проєкту в горизонті розрахунку. Для оцінки соціальної ефективності інвестиційних проєктів розвитку залізничного транспорту в конкретному регіоні необхідно використовувати комплексну оцінку, яка є суперпозицією з двох оцінок – чисто економічної та оцінки ефективності інвестиційного проєкту з точки зору створення «соціальної вартості». При цьому соціальний ефект складається з двох елементів – прямого

і непрямого соціального ефекту [503]. У свою чергу, у науковій праці [504] розрахунок ефективності реалізації проєкту здійснюється з урахуванням таких складових ефектів як приріст виграшу споживачів створюваної транспортної системи, сальдо зміни експлуатаційних витрат і виручки оператора транспортної системи (приріст виграшу виробника транспортних послуг) і зміна надходжень до державного бюджету за виключенням зовнішніх ефектів (вплив на навколишнє середовище, втрати від аварій тощо) та інвестицій, у т.ч. спрямованих на пом'якшення негативних впливів проєкту.

Комплексний підхід до оцінювання ефективності інноваційних проєктів, представлений А. Озерською, передбачає проведення їх оцінки та ранжування в такій послідовності: 1) відбір та формування структури показників оцінки ефективності інноваційних проєктів за групами; 2) розробка методів перекладу показників у порівнянний вид; 3) формування методів для розрахунку узагальненого показника ефективності інноваційного проєкту; 4) розробка методів вибору кращого інноваційного проєкту. При цьому показники оцінки ефективності інноваційних проєктів запропоновано об'єднати в такі групи: показники економічної ефективності; показники інноваційно-економічної ефективності; показники впливу реалізації інноваційного проєкту на економічний розвиток підприємства; показники соціально-економічної ефективності; показники еколого-економічної ефективності [505].

Методику визначення пріоритетності інвестиційно-інноваційних проєктів на залізничному транспорті розкрито О. Кірдіною в науковій праці [506]. Процес розробки, розгляду та відбору інвестиційно-інноваційних проєктів, як зазначає автор, є комплексом заходів, що включають наступні основні етапи: експертиза стратегічних пріоритетів інвестиційно-інноваційного розвитку галузевого рівня; наукове супроводження пріоритетного напрямку інвестиційно-інноваційного розвитку; попередній відбір пріоритетних інвестиційно-інноваційних проєктів; їх техніко-економічне обґрунтування; остаточний вибір і реалізація пріоритетних інвестиційно-інноваційних проєктів. При цьому як критерії оцінки, які повинні враховуватися експертами при

розподілі балів за проєктом, визначено: ступінь відповідності стратегічним орієнтирам розвитку України та залізничного транспорту; зростання частки залізничних перевезень на внутрішньому та міжнародному транспортному ринках; зменшення розриву між вітчизняною та європейською транспортними системами щодо експлуатаційної сумісності; збільшення швидкості перевезень; збільшення транзитного потенціалу вітчизняної залізничного мережі; зменшення витратомісткості залізничних перевезень; удосконалення системи управління галузі; забезпечення екологічної безпеки залізничного транспорту; рівень соціально-економічного результату реалізації проєкту тощо [506].

М. Корінь у рамках моделі управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту вибір альтернативних стратегій інвестування запропоновано здійснювати на основі розрахунку коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій, що розкриває співвідношення величини інфраструктурних ризиків та обсягу інфраструктурних інвестицій [507]:

$$K_{II}^{інт.ефек.} = \frac{T_{IP}}{T_{II}} \qquad (4.2)$$

де T_{IP} - темп зростання величини інфраструктурних ризиків за проєктом, %;

T_{II} - темп зростання обсягу інфраструктурних інвестицій за проєктом, %.

Колективом авторів наукової праці [502] вказано на необхідність врахування інфляційного ризику та ризику виникнення розривів в інвестиційному циклі при оцінюванні ефективності реалізації інвестиційних проєктів на залізничному транспорті. Зокрема останній може виникнути в ситуації, коли рішення про капітальні вкладення в проєкт вже прийнято, але відсутні необхідні фінансові ресурси для початку його реалізації (розрив між передінвестиційною і інвестиційною фазами), а також у випадку, коли реалізацію інвестиційного проєкту вже було розпочато, але тимчасово припинено через недостатній обсяг фінансових ресурсів або їх знецінення

внаслідок інфляції (розрив всередині інвестиційної фази). Авторами доведено, що поява розривів буде відображатися на рівні економічної ефективності проєктів, тому доцільно враховувати ймовірність такого впливу при розрахунку показників ефективності інвестицій у залізничній галузі.

Викликає зацікавлення і підхід до оцінки ефективності соціальних інвестицій у розвиток інтелектуального капіталу промислових підприємств залізничного транспорту, представлений О. Дикань, що передбачає урахування зміни якісних показників, які характеризують цілі та завдання розвитку інтелектуального капіталу промислових підприємств залізничного транспорту. Для оцінки ефективності соціальних інвестицій у розвиток інтелектуального капіталу автором запропоновано розраховувати показник (EI_{ik}) як [508]:

$$EI_{ік} = \frac{\text{JI}}{\text{TSI}} \tag{4.3}$$

де JI – якісний індекс інтелектуального капіталу, %;

TSI – темп приросту інвестицій у соціальні проєкти, %.

Особливістю методу оцінки ефективності бізнес-процесів у туристичній галузі, що представлений С. Мельниченко та К. Шеєнковою, полягає в концентрації уваги на окремих операціях у межах конкретного бізнес-процесу, що дозволить комплексно оцінити ступінь позитивного та негативного ефекту реалізації цих операцій. Так, як приклад авторами розкрито підпроцеси, що входять до бізнес-процесу «Формування туристичного продукту»: ведення переговорів з постачальниками послуг; узгодження проєктів договору з постачальниками (готелі, транспортні компанії, екскурсійні бюро та ін.); формування туристичних напрямів (країни перебування); розробка туристичних маршрутів, екскурсійних програм; бронювання послуг (місця в засобах розміщення, квитки на транспорт, екскурсійні програми); формування переліку послуг, що входять до туристичного продукту (основні, додаткові,

супутні); формування класів обслуговування (standard, economy, VIP); визначення собівартості туристичного продукту; формування його кінцевої ціни і виведення на ринок нового туристичного продукту [509].

Основними показниками, за якими можна визначити доцільність впровадження заходів для забезпечення сталого розвитку туризму, на думку О. Музиченко-Козловська, є такі: термін окупності інвестиційних вкладень і коефіцієнт загальної ефективності капітальних вкладень. Зокрема доцільність вкладення інвестицій запропоновано визначати, порівнюючи розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень Ер з нормативним коефіцієнтом Ен, який прийнято на рівні облікової ставки НБУ України. Якщо Ер > Ен, то вкладення інвестицій вважається доцільним. Формула розрахунку вказаного коефіцієнту має такий вигляд [510]:

$$E_p = \frac{П_{пр}}{K_i(1+E_б)^t}, \qquad (4.4)$$

де $П_{пр}$ - розмір прибутку, млн грн;

$E_б$ - норма прибутку на вкладений капітал (дисконтна ставка), %;

t - період часу між вкладенням інвестицій та отриманням прибутку, роки.

А. Печенюк представлено науково-методичний підхід до оцінювання економічної діяльності суб'єктів сільського зеленого туризму на галузевому рівні, у рамках якого виділено в комплексній оцінці інвестиційний, економічний, соціальний, інфраструктурний та галузевий розвиток, а також розширено сукупність показників оцінювання. Зокрема серед показників інвестиційної діяльності автором виділено обсяг регіональних інвестицій у сферу сільського зеленого туризму, розмір інвестицій в розрахунку на одну сільську зелену садиб та сільську громаду, період окупності інвестицій [511].

Так, О. Гненним оцінку економічної ефективності інвестиційного проєкту запропоновано поетапно здійснювати на основі прогнозу його результатів і

витрат на життєвий цикл інвестицій. Автором сформовано методичний підхід щодо прогнозування грошових потоків інвестиційних проєктів, спрямованих на розвиток залізничного туризму, який передбачає балансування прогнозованих доходів від надання туристичних послуг з прогнозними витратами споживачів відповідних послуг, і методичний підхід щодо оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків, який інтегрує підходи, що базуються на підвищенні ставки дисконту на премію за ризик, та підходи, що передбачають визначення показників очікуваної ефективності [499].

У роботі [14] запропоновано науково-методичний підхід до визначення економічної ефективності залізничного туризму для забезпечення інноваційного розвитку пасажирських компаній, який базується на використанні систематичного процесу діагностики рівня позитивних змін якісного стану підсистем з урахуванням інноваційної складової діяльності пасажирської компанії з метою покращення її привабливості для всіх стейкхолдерів, що дозволить підвищити ефективність її функціонування в умовах динамічного розвитку ринку інноваційних технологій. Розрахунок доходу від перевезень пасажирів та туристів запропоновано здійснювати залежно від типу туристичної подорожі і виду рухомого складу [14].

Проведене дослідження дає змогу дійти висновку щодо існування різних поглядів на процес та методику оцінювання ефективності реалізації інноваційних та інвестиційних проєктів на залізничному транспорті. Однак, поряд з цим вченими недостатньо уваги приділяється питанню розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності реалізації проєктів у сфері пасажирського залізничного транспорту. Відкритим залишається питання щодо оцінки проєктів, спрямованих на розвиток нових послуг пасажирським комплексом залізничного транспорту, у т.ч. з точки зору оцінки задоволеності споживачів і отриманих ними вражень у процесі користування послугою [404].

Зважаючи на негативний досвід користування послугами пасажирського комплексу залізничного транспорту і потребу формування позитивних вражень споживачів від нових послуг залізничного туризму, а також забезпечення сталої

комунікації споживачів із пасажирським комплексом залізничного транспорту, слід вказати на доцільність застосування ефективних інструментів управління клієнтським досвідом. Загалом управління досвідом клієнта представляє собою практику активного, всебічного та послідовного управління сприйняттям споживачів на кожному етапі їх мікровзаємодії з підприємством. Ефективне управління досвідом клієнтів поряд з формуванням позитивних вражень та підвищенням їх лояльності сприяє оптимізації діяльності підприємства, формуванню стійких конкурентних переваг і досягненню довгострокового фінансового успіху, що обґрунтовує важливість застосування такої практики і в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту. З метою вибору дієвих інструментів управління досвідом споживачів для реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму запропоновано розрахунок економічного ефекту від їх впровадження, методика оцінювання якого наведена на рис. 4.16.

Даний методичний підхід ґрунтується на розрахунку економічного ефекту від управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму, складовими якого є базовий ефект та ефект пролонгації стійких комунікацій пасажирського комплексу залізничного транспорту зі споживачами, і використанні цифрових технологій проєкційного меппінгу і предиктивної та прескриптивної аналітики [512–513]. Впровадження даного методичного підходу дозволить виявити недоліки в системі управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму і визначити перспективні напрями її удосконалення.

Розроблений методичний підхід передбачає послідовне оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту. Зокрема вихідним етапом є дослідження досвіду взаємодії пасажирського комплексу залізничного транспорту зі споживачами послуг залізничного туризму. На цьому етапі заплановано проведення аналізу вітчизняного досвіду взаємодії пасажирського комплексу залізничного транспорту зі споживачами у процесі транспортного обслуговування туристичних потоків і вивчення ретроспективного досвіду його взаємодії зі споживачами послуг залізничного туризму.

Рис. 4.16. Методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту *(розробка автора)*

Другий етап передбачає виділення точок взаємодії пасажирського комплексу залізничного транспорту зі споживачами послуг залізничного туризму і візуалізацію клієнтського досвіду, що реалізується на основі дослідження поведінки споживачів послуг залізничного туризму, кластерного аналізу і проєктування карт досвіду споживачів послуг залізничного туризму. Загалом клієнтський досвід включає в себе дві складові – досвід користувача

(user experience) і рівень обслуговування сервісу (customer service). Перший елемент відноситься до області взаємодії користувачів з продуктами компанії, а другий – це безпосередньо якість обслуговування і підтримки клієнтів.

Наступним етапом є оцінювання задоволеності споживачів послуг залізничного туризму від отриманого досвіду взаємодії з пасажирським комплексом залізничного транспорту. На цьому етапі доцільно оцінити досвід споживачів послуг залізничного туризму на кожному етапі їх взаємодії з пасажирським комплексом залізничного транспорту і виділити зони формування позитивного та негативного досвіду споживачів послуг залізничного туризму.

У цьому аспекті слід зазначити, що загалом для аналізу та управління клієнтським досвідом використовують три параметра [514]:

NPS – індекс споживчої активності, що є одним з інструментів оцінки лояльності клієнтів до компанії. Аналізується індекс на основі відповідей споживачів на NPS-опитування. Стандартна формула питання звучить так: «Наскільки ви готові рекомендувати нас вашим знайомим і друзям». Людині пропонується десятибальна шкала і поле для коментування. Незважаючи на простоту способу, NPS-опитування допомагають швидко проаналізувати лояльність клієнтів. Наявність коментарів дозволяють визначити, що саме подобається або не подобається. Індекс розраховується за формулою: NPS = кількість лояльних покупців (%) мінус кількість недоброзичливих клієнтів (%);

CSAT – показник задоволеності споживачів. Схожий інструмент з NPS-опитуваннями, тільки створений під конкретний етап взаємодії з користувачем. Наприклад, CSAT використовують для визначення клієнтського досвіду після звернення в службу підтримки або оплати замовлення. Людині пропонується три варіанти відповіді: погано, середньо, відмінно. Додатково є поле для введення коментаря. Щоб порахувати CSAT, необхідно присвоїти числові значення відповідей: 2 – погано, 3 – середньо, 5 – відмінно. Далі потрібно скласти всі отримані значення і розділити на кількість опитаних користувачів;

CES – показник зусиль користувачів. Завдання цієї метрики полягає в з’ясуванні, наскільки легко чи складно користувачеві здійснювати цільову дію

на сайті або сервісі компанії. Наприклад, після замовлення товару або послуги, клієнту пропонується пройти невелике опитування: «Чи легко Вам було зробити замовлення?». Пропонуються 4-5 варіантів відповідей: «вкрай складно», «складно», «середньо», «легко», «дуже легко». У 90 % випадків, чим простіше відвідувачеві зробити цільову дію, тим краще клієнтський досвід.

Також, слід звернути увагу на технології BigData, застосування яких у процесі управління клієнтським досвідом, надасть змогу створити портрет клієнта і визначити характерні риси цільової аудиторії споживачів; розробити профіль ідеального споживача; сформувати look-alike аудиторію, що сприятиме пошуку нових споживачів, які мають схожі риси з користувачами послуг залізничного туризму, і які виступають потенційними споживачами; провести кластеризацію та сегментацію цільової аудиторії; підвищити ефективність таргетованої комунікації і загалом рекламної кампанії; створювати послуги, що користуватимуться попитом у споживачів, і виявляти нові способи підвищення їх довіри до пасажирського комплексу залізничного транспорту. Оскільки технології Big Data дозволяють аналізувати великі обсяги неструктурованих даних, виявляти закономірності в процесах діяльності підприємства і його взаємодії з клієнтом. Системна робота з Big Data дозволяє відстежувати та аналізувати основні ключові показники в режимі реального часу, формувати якісні та ґрунтовні аналітичні огляди за напрямами діяльності підприємства.

Результатом даних етапів має стати візуалізація клієнтського досвіду на основі проєктування відповідних карт за допомогою технологій проєкційного меппінгу і виділення в їх межах зон формування досвіду споживачів послуг залізничного туризму. Карти клієнтського досвіду формуються під окремий споживчий сегмент, оскільки при загальній аналогічності запитів споживачів послідовність точок їх взаємодії з пасажирським комплексом залізничного транспорту може кардинально відрізнятися. За допомогою побудови карти клієнтського досвіду можна проаналізувати всі точки контакту з пасажирським комплексом залізничного транспорту на всіх етапах взаємодії (від знайомства з послугою та підприємством до повторного звернення) і на основі цього

побудувати модель ідеального клієнтського досвіду, що стане базисом для покращення якості послуги і сервісного обслуговування підприємством.

Реалізуються такого роду завдання завдяки технологіям CX-проєктування або так званого проєкційного меппінгу. Customer Journey Map допоможе візуалізувати всі етапи, які проходить клієнт, у процесі взаємодії з компанією. У загальному вигляді карта клієнтського досвіду включає такі основні етапи: привернення уваги (яким чином клієнт дізнався про компанію); зацікавленість (які фактори сприяли виникненню інтересу до послуги чи продукції); контакт (особливості поведінки клієнта при взаємодії з компанією); враження (емоції, які відчуває клієнт після взаємодії з компанією); залучення (яким чином компанія буде залучати клієнта до подальшої співпраці, перехід до цільового результату або його повторення). Наразі існує значна кількість програмних додатків, які дозволяють проаналізувати досвід клієнта та виділити основні точки його взаємодії з підприємством як в цифровому, так і реальному просторі співпраці, з метою оптимізації життєвого циклу клієнта і формування довірчих взаємовигідних відносин на довгострокову перспективу [404].

Узагальнена схема карти клієнтського досвіду споживачів послуг залізничного туризму наведена на рис. 4.17. В її межах виділено точки взаємодії пасажирського комплексу залізничного транспорту зі споживами послуг залізничного туризму (звернення споживача до підприємства, замовлення та оплата послуги споживачем, споживання послуги, участь споживача в опитуваннях чи програмах лояльності підприємства, повторне звернення до підприємства) і точки трансформації їх сприйнятливості (прийняття рішення про замовлення послуги, формування очікувань щодо майбутніх вражень, формування вражень і бажання залишити відгук про послугу, поява бажання повторного користування послугою).

Також, з огляду на рівень задоволеності споживачів послуг виділено зони формування їх позитивного (прийняття рішення про користування послугами підприємства) та негативного досвіду (прийняття рішення про користування послугами підприємств-конкурентів).

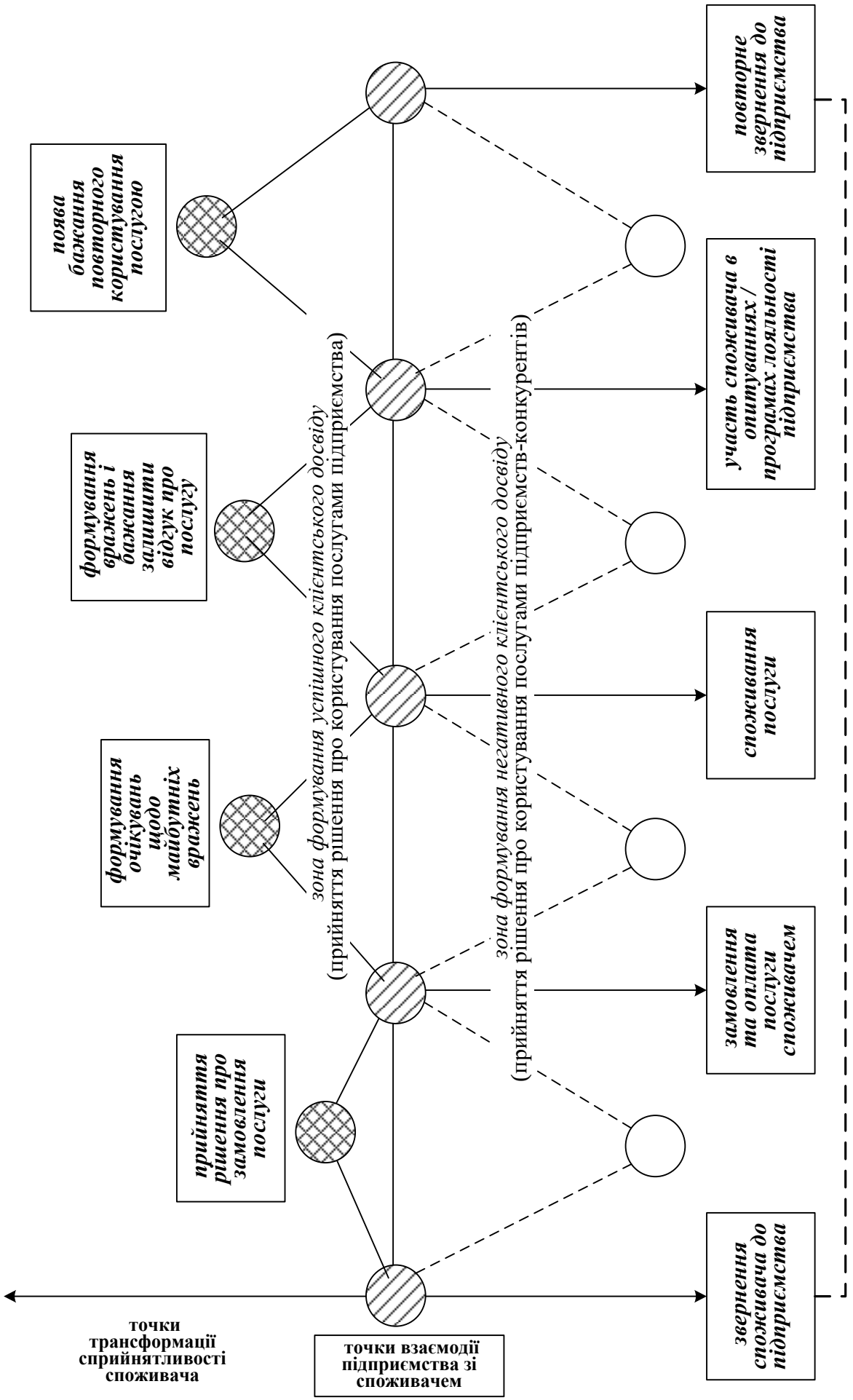

Рис. 4.17. Узагальнена схема побудови карти клієнтського досвіду споживачів послуг залізничного туризму *(розробка автора)*

Наступний етап – оцінювання економічного ефекту управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту, що передбачає розрахунок: по-перше, базового ефекту, отриманого від надання основних послуг залізничного туризму незалежних від рівня лояльності пасажирів та ін.; по-друге, розрахунок ефекту пролонгації стійких комунікацій, отриманого від придбання додаткових сервісних послуг залізничного туризму лояльними споживачами, економії витрат на обслуговування постійних клієнтів, нарощення обсягів реалізації послуг за рахунок формування позитивного досвіду споживачів та ін.

Формула розрахунку економічного ефекту управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту має наступний вигляд:

$$E_{ЗТ}^{УДСП} = E^{баз} + E^{прол} \quad (4.5)$$

де $E^{баз}$ – базовий ефект;

$E^{прол}$ – ефект пролонгації стійких комунікацій.

Як приклад оцінювання базового ефекту можна навести розрахунок згенерованих пасажирською компанією доходів від реалізації проєкту розвитку залізничного туризму. Беручи за основу методику оцінювання прибутку пасажирського комплексу залізничного транспорту, отриманого від виконання таких операцій як капітально-відновлювальний ремонт пасажирських вагонів для потреб залізничного туризму (КВР), екіпірування туристичного поїзда (ЕТО), забезпечення туристичних вагонів провідниками під час подорожі (ЗПР) і виконання усіх видів ремонтів туристичного рухомого складу за окремими замовленнями туристичної компанії (ПКР), слід звернути увагу і на прибутковість таких супутніх сервісів як надання послуг харчування в поїздах (ПГХ) і розміщення пасажирів у власних готелях пасажирського комплексу

залізничного транспорту (ПГ) [404, 512–513].

Базовий дохід пасажирського комплексу залізничного транспорту за кожним видом діяльності у рамках витратного методу слід розраховувати шляхом множення загальних витрат на коефіцієнт рентабельності *К*, що відображає прогнозне значення прибутковості. Його рівень для туристичної сфери може коливатися у межах 0,1 – 0,2 (формула 4.6) [404, 512–513].

$$\text{П} = \text{В}\left(\text{КВР} \cdot K_{\text{квр}} + \text{ЕТО} \cdot K_{\text{ето}} + \text{ЗПР} \cdot K_{\text{зпр}} + \text{ПКР} \cdot K_{\text{пкр}}\right), \quad (4.6)$$

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

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

$K_{\text{зпр}}$ – коефіцієнт рентабельності обслуговування подорожі провідниками;

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

Зважаючи на розширення спектру послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту доцільно для розрахунку прибутковості проєкту розвитку залізничного туризму запропонувати ще два додаткових коефіцієнти, які враховуватимуть [404]:

по-перше, доходи від надання послуги гарячого харчування за класами поїздів «економ», «стандарт», «комфорт», з урахуванням різного асортименту. Для реалізації цього завдання може бути сформовано декілька видів меню або так званих пакетів пропозицій харчування для кожного класу потягу. Ціна пакету, який замовляється при придбанні квитка, буде йти окремою сумою;

по-друге, доходи від готельного бізнесу (задоволення потреби в тимчасовому проживанні, як пасажирів-туристів, так і «транзитних пасажирів»). Кожен пасажир бажає отримати якісні послуги у вигляді

комфортної подорожі, гарного харчування та зручного відпочинку у готелі. Якщо готель знаходиться поруч із вокзалом, то «транзитний пасажир» із задоволенням скористується такими пропозиціями, оскільки не потрібно нікуди їхати, гарні номери, з дотриманням усіх норм безпеки, хорошими стравами, залами для проведення конференцій або презентацій тощо. Крім того, при розрахунку майбутнього доходу необхідно враховувати і те, що вокзали, практично у всіх великих містах, знаходяться у центрі, а тому цими послугами можуть скористатися не тільки «транзитні пасажири», а й усі бажаючі (гості міста, туристи та інші), що також вплине на отримання додаткового доходу.

Зважаючи на вище сказане, формула 4.6 набуває наступного вигляду [404]:

$$П = В\left(КВР \cdot К_{квр} + ЕТО \cdot К_{ето} + ЗПР \cdot К_{зпр} + ПКР \cdot К_{пкр} + ПГХ \cdot К_{пгх} + ПГ \cdot К_{пг}\right) \quad (4.7)$$

де $K_{пгх}$ – коефіцієнт рентабельності послуги гарячого харчування;

$K_{пг}$ – коефіцієнт рентабельності послуги проживання в готелях.

Кінцевим етапом оцінювання є формування і впровадження пропозицій щодо пролонгації позитивного досвіду комунікації споживачів послуг залізничного туризму з пасажирським комплексом залізничного транспорту.

Таким чином, розроблено сервісно-адаптивний підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах подолання кризи якості сервісного обслуговування, в основу якого покладено критерії сервісної адаптивності послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту до нових моделей мобільності і поведінки споживачів, і розкриває пріоритетні напрями та інструменти оптимізації діяльності і диверсифікації сервісного обслуговування пасажирського комплексу залізничного транспорту. Сформовано модель перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту, яка розкриває складові процеси життєвого циклу перцепції та інструментарій досягнення

когерентної сприйнятливості послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму, що ґрунтується на розрахунку економічного ефекту управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму, складовими якого є базовий ефект та ефект пролонгації стійких комунікацій пасажирського комплексу залізничного транспорту зі споживачами, і використанні цифрових технологій проєкційного меппінгу і предиктивної та прескриптивної аналітики.

Висновки до розділу 4

1. На основі аналізу еволюції ринку послуг пасажирського транспорту ідентифіковано трансформацію вимог пасажирів до рівня транспортного обслуговування від традиційного сервісу, для якого характерним є мінімальний набір послуг, до мультимодально-цифрового сервісу, що реалізується на основі формування індивідуальних мультимодальних маршрутів і персоналізованого цифрового сервісу. Дослідження світового досвіду розвитку пасажирських залізничних компаній дозволило встановити, що на сьогодні ефективність їх діяльності визначається впровадженням цифрових рішень, які реалізують концепцію Mobile-as-a-Service («мобільність як послуга»), і персоніфікованих сервісних пропозицій, адаптованих до вимог сучасних пасажирів. Ґрунтуючись на критеріях сервісної адаптивності послуг пасажирських залізничних компаній до нових моделей мобільності і поведінки споживачів (мультимодально-цифровий сервіс, персоніфіковане сервісне обслуговування і гнучка та динамічна цінова політика) розроблено сервісно-адаптивний підхід до забезпечення розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту, який розкриває пріоритетні напрями та інструменти оптимізації його діяльності і диверсифікації сервісного обслуговування.

2. Аналіз світової практики оптимізації діяльності та диверсифікації портфелю послуг пасажирських залізничних компаній дозволив вказати на перспективність розвитку залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту. Встановлено, що, незважаючи на значний потенціал розбудови ринку послуг залізничного туризму в Україні, наразі ефективність реалізації таких проєктів обмежується негативним сприйняттям споживачами транспортних послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту. На основі дослідження особливостей сприйняття споживачами послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту виявлено інформаційну, комунікативну, ціннісну та сервісну деформації, вплив яких обумовлює порушення цілісності споживчого сприйняття послуг залізничного туризму.

3. Вивчення змісту, властивостей та етапів сприйняття дозволило представити життєвий цикл процесу перцепції послуг залізничного туризму, що включає: процес антиципації (формування попереднього уявлення про послуги залізничного туризму на основі власного досвіду чи отриманої інформації з зовнішнього середовища); процес категоризації (формування вражень від отриманих послуг залізничного туризму і наділення їх певними характеристиками); процес інтерпретації (формування власного судження споживачем про послуги залізничного туризму і оцінювання сприйнятої цінності). На цій основі сформовано модель перцептивного управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту, яка розкриває складові процеси життєвого циклу перцепції та інструментарій досягнення когерентної сприйнятливості послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту. Серед ключових інструментів управління сприйняттям споживачів послуг залізничного туризму виділено інструменти управління досвідом споживачів послуг, забезпечення омніканальної комунікації зі споживачами послуг, досягнення персоналізації послуг і формування позитивного корпоративного іміджу пасажирським комплексом залізничного транспорту.

4. Зважаючи на негативний досвід користування послугами

пасажирського комплексу залізничного транспорту і потребу формування позитивних вражень споживачів від нових послуг залізничного туризму, а також забезпечення сталої комунікації споживачів із пасажирським комплексом залізничного транспорту, доведено доцільність застосування дієвих важелів управління досвідом споживачів. Для вибору інструментів управління клієнтським досвідом, які сприятимуть ефективній реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту, запропоновано методичний підхід, що ґрунтується на визначенні економічного ефекту від управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму. Як складові останнього виділено базовий ефект, отриманий від надання основних послуг залізничного туризму, незалежних від рівня лояльності пасажирів тощо, і ефект пролонгації стійких комунікацій, значення якого залежить від придбання додаткових сервісних послуг залізничного туризму лояльними споживачами, економії витрат на обслуговування постійних клієнтів, нарощення обсягів реалізації послуг за рахунок формування позитивного досвіду споживачів та ін.

Наукові результати четвертого розділу знайшли відображення в наукових працях [404; 433; 434; 435; 437; 438; 451; 467; 482; 483; 484; 496; 497; 512; 513] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 5
АНТИКРИЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

5.1. Модернізація інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах антикризового управління

Забезпечення виходу пасажирського комплексу вітчизняного залізничного транспорту з кризи в сучасних умовах ґрунтується на широкому впровадженні інновацій у його господарський механізм і, в першу чергу, в найбільш витратну частину – інфраструктуру. Орієнтовані на підвищення доступності і якості пасажирських перевезень процеси модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту потребують залучення значних інвестиційних ресурсів і реалізації ефективної організаційно-управлінської діяльності.

В умовах фінансово-інвестиційної кризи в пасажирському комплексі та загалом в залізничній галузі вирішення проблем модернізації інфраструктури залізничних пасажирських перевезень ґрунтується на засадах широкої підтримки суспільства та проактивних технологіях управління. Отже існує потреба в залученні зацікавлених осіб в організацію модернізаційних процесів на принципах відкритості, що забезпечить підвищення суспільної цінності реалізуємих проєктів. З’ясовано, що нині проактивна діяльність нерозривно пов’язана з впровадженням цифрових технологій, які створюють прогресуючий простір знань і суттєво підвищують якість управлінських рішень.

Ґрунтуючись на вищезазначених положеннях, запропоновано удосконалити процес управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом в умовах поширення кризових явищ через формування цифрової платформи для забезпечення суспільної підтримки реалізації проєктів модернізації і оптимізацію проєктного менеджменту за

рахунок впровадження інструментів цифровізації.

Для обґрунтування наведених вище положень розкриємо зміст цифрових платформ, які на сьогоднішній день стали одним з фундаментальних елементів формування сучасної інформаційної економіки. Роль цифрових платформ набула глобального значення і деякі дослідники вказуючи на «революції платформ», визначають цифрову платформу як «бізнес, заснований на здійсненні створення цінностей шляхом взаємодії між зовнішніми виробниками і споживачами. Він забезпечує відкриту інфраструктуру для учасників взаємодій і встановлює для них інституційні «правила гри», тобто певні «регуляторні режими». Основне завдання платформи – об'єднувати користувачів і полегшувати обмін продуктами або соціальної валютою між ними, сприяючи створенню цінності для всіх учасників» [515].

З аналізу праць вчених [516−519] слідує, що під цифровою платформою розуміють гібридні структури (гібриди ринків, фірм, спільнот і технологічних систем), орієнтовані на створення цінності шляхом забезпечення прямої взаємодії і здійснення трансакцій між декількома групами сторонніх користувачів.

Варто констатувати, що нині цифрові платформи розглядаються насамперед як технологічна база для підтримки онлайн-спільнот. Відповідно до одного з визначень, цифрова платформа – це система, влаштована за блоковим принципом, основне завдання якої – бути технологічною базою для комунікації великої кількості користувачів та розроблення і застосування програмних продуктів [520].

З початку свого заснування цифрові платформи були покликані для того, аби бути зручною у застосуванні (безкоштовною, простою) основою для розміщення в Інтернеті однотипного контенту. Класичним прикладом такої платформної технології стала технологія Wiki. Нині ж платформи стали організаційною основою для розвитку електронної торгівлі та функціонування різноманітних спільнот онлайн. Проте відмінною рисою цифрових плат форм залишається можливість практично необмеженого накошування користувачів

та постійного додавання нових ІТ-рішень.

Таким чином, впровадження платформного підходу в управлінні цифровою трансформацією обумовлює перехід до мережевого сервісного взаємодії (на противагу традиційній кооперації), як основи цифрової економіки.

Необхідно враховувати, що у поняття цифрової платформи входить як сама технологічна конструкція, так і платформні бізнес-модель і екосистема [521].

Платформа як бізнес-модель являє собою модель забезпечення за допомогою технологічного майданчика прямої взаємодії і здійснення трансакцій між суб'єктами з використанням нових способів і форм взаємодії, створення цінності і ціноутворення. Це відрізняє платформи від торговців і класичних посередників, де відсутня пряма взаємодія зацікавлених один в одному сторін, а також від вертикально інтегрованих компаній, які об'єднують одну сторону ринку в рамках єдиної структури власності. До таких бізнес-моделей можна віднести, наприклад, платформні моделі спільного користування різними активами, в тому числі шерінгові (sharing) або пірінгові (peer-to-peer) платформи.

З технічної точки зору архітектура платформи – це схема, за якою функції програмного продукту перерозподіляються по фізичних компонентах. Тобто платформна система – це такий тип модульної системи, який розділений на велику кількість відносно стабільних компонентів ядра з відносно низьким розмаїттям, великий набір периферійних доповнень з великим розмаїттям і набором стандартизованих інтерфейсів. Важливою якістю платформ є те, що вони еволюціонують в екосистемі, в якій гетерогенні компоненти постійно пристосовуються до невпинних змін. Платформи відрізняються від інших програмних продуктів тим, що їх дизайн орієнтований на принципово більш широкий спектр послуг. Платформи зростають синхронно з потребами їх користувачів (і кількісно, і якісно). При цьому їх компоненти залишаються повністю сумісними – і стосовно горизонтальних зв'язків, і стосовно вертикальних зв'язків. Модульність архітектури платформ у поєднанні зі стандартними інтерфейсами дає змогу платформам розвиватися незалежно від

поведінки окремих користувачів [522].

У науковій літературі є декілька підходів до класифікації цифрових платформ (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Наявні підходи до класифікації цифрових платформ [522]

Принцип класифікації	Тип платформ	Приклад
Відповідно до класифікації The Centre for Global Enterprise		
Відповідно до функцій платформ	Операційні платформи	Uber, Gett, Yandex
	Інноваційні платформи	Android, IOS, Microsoft Service
	Інтегровані платформи	App Store, iCloud
	Інвестиційні платформи	Kickstarter
Відповідно до класифікації Deloitte University		
Відповідно до функцій платформ	Агреговані платформи	Alibaba
	Соціальні платформи	Facebook, Instagram
	Навчальні платформи	Coursera
	Мобілізаційні платформи	CRM, Bitrix24
Відповідно до загальноприйнятого уявлення		
Відповідно до функцій платформ	Соціальні мережі	Facebook, LinkedIn, Snapchat
	Інтернет-аукціон та роздрібна торгівля	Amazon, eBay, Angie's List, Flipkart, Snapdeal, Etsy
	Фінансові та кадрові функції	Workday, Elance, Freelancer, WorkFusion
	Транспорт	Uber, Lyft, Sidecar, BlaBlaCar, Ola, JustPark
	Мобільні платежі	Mahala, Square
	Екологічно чиста енергія	SolarCity, EnterNOC
	Краудфандінг	Kickstarter, Gofundme, Yomken, Ulule
	Державні послуги	G-Cloud
За масштабами діяльності		
За масштабами діяльності	Глобальні платформи	PayPall, Facebook
	Регіональні платформи	Yandex
	Національні платформи	Qiwi

Складність класифікації таких структур полягає в тому, що нині кожна популярна платформа одночасно поєднує у собі ознаки декількох типів. The Center for Global Enterprise на підставі дослідження 176 платформ із різних країн (The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey) виділяє такі категорії цифрових платформ [523, с. 7–9, 14–16]:

1) інноваційні платформи, які дозволяють лідерам платформ залучати дуже велику кількість зовнішніх новаторів і слугувати технологічною основою,

на якій інші компанії розробляють додаткові продукти і послуги;

2) платформи для здійснення транзакцій, які допомагають окремим особам і організаціям знаходити одне одного, полегшуючи їхні різні взаємодії і комерційні транзакції;

3) інтеграційні платформи. Це в основному кілька великих компаній, таких як Apple і Google, які пропонують можливості здійснювати транзакції, а також інноваційні платформи. Обидві компанії створили інноваційні платформи для своїх розробників, які потім стають доступними у своїх платних формах. Аналогічним чином Amazon і Alibaba є комерційними платформами для своїх індивідуальних користувачів та інноваційними платформами для багатьох постачальників, які також продають товари на своїх платформах електронної комерції;

4) інвестиційні платформи. Це холдингові компанії, які управляють портфелем компаній-платформ. Наприклад, Priceline Group орієнтована на онлайн-поїздки і пов'язані з ними послуги, включаючи Priceline, Kayak і Open Table. При тому, що класифікувати платформи – складне завдання, всі вони виконують завершений перелік функцій (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Класифікація функцій цифрових платформ [522]

Критерій класифікації	Інструментальні платформи	Інфраструктурні платформи	Прикладні платформи
Основний вид діяльності	Розроблення програмних та апаратних рішень	Надання IT-сервісів	Обмін комерційною інформацією, товарами
Результат діяльності	Програмний продукт	Інформація, необхідна для прийняття рішення	Транзакції, угоди, обмін товарами та послугами
Рівень обробки інформації	Технологічні операції з обробки інформації	Інформація для прийняття рішення	Обробка інформації про прийняття рішення
Основний бенефіциар	Розробник прикладного програмного забезпечення	Замовник IT-сервісу	Кінцевий споживач на ринку, котрий вирішує своє бізнес-завдання
Приклади	Java, SAP, HANA, iOS, Intelx86, Bitrix, Amazon Web Services, Microsoft Azure, Cloud Foundry	General Electric Prediz, ESRI, ArcGIS	Uber, AirBnB, Aliexpress. Booking.com, Avito, Boeing suppliers portal, AviaSales

Розвиток цифрових платформ в Україні не є винятком з глобальних соціально-економічних та технологічних трендів, тому спостерігаються численні приклади діяльності вітчизняних цифрових платформ. Позитивними факторами для поширення цифрових платформ в Україні є:

− зростання стажу використання мережі Інтернет;

− розширення числа мобільних пристроїв, які мають доступ до мережі Інтернет;

− зростання молодого покоління, для якого Інтернет та цифрові технології є повсякденним явищем.

Необхідно відзначити, що базові комункаційні моделі цифрових платформ мають приклади реалізації і в Україні (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Приклади цифрових платформ в Україні відповідно до базових моделей комунікацій [524]

Суб'єкт (виробник товарів і послуг)	Об'єкт (споживачі товарів і послуг)		
	Бізнес	Споживачі (домогосподарства)	Уряд
Бізнес	Модель бізнес для бізнесу. Електронні комерційні закупівлі (Rialto, Zakupki.prom.ua)	Модель бізнес для споживачів. Інтернет магазини (Rozetka, MakeUp , Prom.ua)	Модель бізнес для уряду. Електронні державні закупівлі ProZorro
Споживачі (домогосподарства)	Модель споживачі для бізнесу. Цифрові біржі праці (Work.ua, Rabota.ua)	Модель споживачі для споживачів. Всеукраїнська мережа обміну товарами «Плюшкин»	Модель споживачі для уряду. Цифрові платформи для подачі петицій, визначення пріоритетних громадських проєктів
Уряд	Модель уряд для бізнесу. Можливість подання звітності в електронному вигляді	Модель уряд для споживачів. Державні цифрові послуги для громадян	Модель уряд для уряду. Електронний уряд

Варто констатувати, що однією з основних переваг платформної бізнес-моделі є зниження ролі інституту традиційного посередництва і, відповідно, трансакційних, операційних, тимчасових та інших витрат для суб'єктів. Так, згідно з результатами опитування міжнародної компанії Price water house Coopers, 56 % користувачів платформ пасажирських перевезень (Uber, Lyft,

Zipcar, RelayRides, Car2Go та ін.) вибирають їх через кращу ціну, 32 % – більш широкого вибору на ринку і 28 % – більш зручного доступу до послуг [525]. Разом з тим цифрові платформи надають суб'єктам відносно недорогий доступ до глобальних ринків і ланцюжків формування вартості. Крім того, платформи (зокрема, шерінг-платформи) залучають в економічну діяльність невикористовувані або недовикористовувані активи.

Як вказують В. Ляшенко, О. Вишневський [254, с. 32] важливим маркером цифрових платформ є:

− використання ресурсів користувачів платформи замість власних ресурсів платформи (тобто використовується мережева модель створення цінності замість лінійної, наприклад, Airbnb використовує для створення цінності не власний житловий фонд на відміну від мережі Hilton);

− кожний додатковий користувач платформи створює корисність для інших учасників, що у підсумку перетворюється у ресурс для саморозвитку, тобто проявляється так званий «мережевий ефект».

Трансформація від лінійної до мережевої моделі створення цінності передбачає перехід:

− від використання власних ресурсів до координації чужих;

− від акценту на якість внутрішніх бізнес-процесів до удосконалення зовнішніх комунікацій між користувачами платформи;

− від максимізації виключно цінності для споживачів до загальної цінності всієї цифрової екосистеми.

Головною конкурентною перевагою платформних бізнесів є низька собівартість від використання позитивних мережевих ефектів: відкриття нових джерел ресурсів для створення цінності; трансформації моделі створення цінності; змінення підходів та філософії споживання цінності через формування нових патернів поведінки користувачів; демократизацію контролю якості через урахування позиції широкого кола користувачів платформи; об’єднання різних сегментів ринків; нівелювання впливу ієрархічно керованого капіталу в межах однієї організації на створення цінності для користувачів платформи. Розуміння

цих процесів призводить не лише до прискореного розвитку нових цифрових платформ.

Вищевказане підтверджує доцільність удосконалення процесу управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом в умовах поширення кризових явищ за рахунок формування цифрової платформи, що забезпечить суспільну підтримку процесів реалізації проєктів модернізації й оптимізацію проєктного менеджменту за рахунок впровадження інформаційно-комунікаційних інструментів (рис. 5.1).

Рис. 5.1. Управління модернізацією інфраструктури залізничних пасажирських перевезень на основі цифрових технологій (*розробка автора*)

Побудова запропонованої цифрової платформи базується на використанні інструментів системного аналізу, що дозволяє оперативно налаштувати необхідну конфігурацію для вирішення завдань [526]:

− пріоритезації проєктів;

− структурованого опису та експертизи проєктів:

− залучення в опрацювання проєктів міжфункціональних команд і, якщо потрібно, зовнішніх експертів;

− виконання робіт з багатомовних (інтернаціональних) проєктів;

− організації ефективного супроводу виконання проєктів та реалізації системи контролю ефективності.

Використання цифрової платформи допомагає у виконанні багаторівневої експертизи проєктів модернізація інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту. Наприклад, трирівнева «воронка» експертизи проєктів дозволяє, послідовно ускладнюючи модель кожного проєкту, провести його через оцінки:

− на відповідність пріоритетним напрямам розвитку пасажирських перевезень,

− на технологічну реалізованість і фінансову доцільність.

У випадку, якщо проєкт не пройшов певний етап експертизи, то він повертається команді проєкту на доопрацювання, якщо пройшов – то команда проєкту спільно з експертним співтовариством, визначеним проєктним офісом, доповнює модель проєкту необхідними модулями для виконання наступних етапів експертизи. Використання цифрової платформи задля організації «воронки» та управління портфелем проєктів дозволяє:

− уніфікувати виконання робіт за проєктами в різних департаментах або зовнішніх організаціях;

− скоротити час, що витрачається на роботу з окремим проєктом;

− знизити операційні витрати на роботу з портфелем проєктів і розширити коло внутрішніх і зовнішніх фахівців (експертів), що залучаються до опрацювання та експертизи проєктів.

Таким чином формуються передумови як до підвищення якості спрямованої на розвиток проєктної діяльності, так і до скорочення пов’язаних з нею витрат.

Варто вказати, що управління модернізацією інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту через цифрову платформу вирішує наступні принципові завдання:

− створення механізму появи, просування і реалізації ініціатив та інноваційних проєктів;

− підтримка творчих процесів, в результаті яких з'являються якісні інноваційні проєкти. При цьому здійснюється підтримка роботи з інтелектуальною власністю;

− пошук інвесторів для проєктів;

− пошук партнерів з проєктування та виробництва;

− «упаковка» ідеї, проєкту. Тобто, зведення воєдино всі раніше вирішені завдання в добре оформлений і обґрунтований проєкт, щоб він був прозорий по ефективності і по цінності для всіх зацікавлених сторін;

− забезпечення зростання продуктивності праці та підвищення якості проведених робіт, за рахунок безумовної більш високої вмотивованості і зацікавленості в кінцевому результаті всіх учасників.

Для підтримки успішного формування проєктів модернізації інфраструктури пасажирського залізничного транспорту необхідно надавати різноманітні сервіси та інформаційну базу користувачам платформи, в тому числі:

− підтримувати обґрунтування інноваційних рішень;

− виконувати розрахунки (економічні, інвестиційні, оціночні тощо);

− підтримувати створення презентацій;

− підтримувати взаємодію із зацікавленими сторонами тощо.

До основних вимог впровадження цифрової платформи модернізації інфраструктури залізничних пасажирських перевезень слід віднести:

− підвищення якості даних. Інформацію в цифровій економіці

називають «новою нафтою». Платформа відіграє роль центру агрегації якісних даних, їх обробки і, відповідного цілям учасників платформи, аналізу;

− безперервне статистичне та динамічне дослідження ринку, формалізація відносин між учасниками та автоматизація їх функціонування. Результати досліджень трансформуються в компетенції, моделі та регламенти;

− ретельне опрацювання функціоналу, який повинен забезпечити комплексність і масштабованість взаємовідносин між учасниками як всередині галузі, так і з іншою частиною економіки;

− підвищення рівня спеціалізації взаємодій між учасниками ринку, розподіл ролей всередині платформи;

− забезпечення безпеки даних і транзакцій;

− стандарти посилюють конкуренцію, дозволяють знизити витрати і вартість продукції, гарантують сумісність, підтримку якості, збільшують ВВП країни. Розробка і використання відкритих, функціонально сумісних недискримінаційних стандартів є базовим елементом розвитку та поширення цифрових технологій. Побудова цифрових систем, орієнтованих на бізнес і відкритий ринок, на «внутрішніх» стандартах неприпустима. Системи електронної комерції, біржових і фінансових ринків тощо мають дотримуватися міжнародних та європейських стандартів.

У цілому ефективність функціонування запропонованої цифрової платформи забезпечується дотриманням таких принципів, як:

− відкритість − означає наявність можливості безперервного обміну організації ресурсами та інформацією з навколишнім середовищем. Користувач зможе в режимі реального часу отримувати, перетворювати і публікувати дані, в тому числі великі дані і дані на багатьох мовах світу, а також обробляти їх за допомогою методів штучного інтелекту. Принцип відкритості також корелює з використанням відкритих інновацій, коли використовують зовнішні джерела для створення інновацій, скорочуючи час

виходу продукту на ринок, а також виводячи на ринок внутрішні інновації, які не відповідають бізнес-моделі компанії, але можуть бути використані іншими;

− багатосторонність – на основі даного принципу продукують не просто мережеві ефекти, а «економіку співучасті» або спільного споживання (шерінгу). Важливими джерелами розвитку стають спільні інновації, «великі дані», які генеруються платформою, нові механізми партнерства і конкуренції;

− довіра та безпека − зміцнення довіри, включаючи інформаційну безпеку, кібербезпеку, захист конфіденційності персональної інформації, недоторканності особистого життя та прав користувачів, є передумовою ефективності співпраці задля реалізації проєктів;

− децентралізація – переважними стилями лідера для нових способів роботи є транзакційний, трансформаційний і невтручання. Відповідно відбувається децентралізація управління. Керівництво, що служить, вказує на те, що керівник проєкту зосереджується, перш за все, на сприянні продуктивності і розвитку кожного окремого члена команди проєкту;

− делокалізація – команди проєктів все більше складаються з людей, які будуть взаємодіяти з різних частин світу та мати свою культурну та професійну ідентичність, яку слід інтегрувати;

− самоорганізація через координацію − гнучкі структури проєктів, що забезпечують спілкування, співпрацю та соціальну взаємодію, являються ключем до забезпечення успішності в сучасному швидко мінливому світі.

Для ефективного управління запропоновано такий склад сервісів платформи:

1. Інформаційно-консультативної підтримки;
2. Ініціації проєктів: оцінка доцільності; ранжування; виявлення недоліків;
3. Залучення стейкхолдерів, формування експертного середовища;
4. Формування проєктних команд;
5. Створення колаборацій;

6. Залучення ресурсів: пошук джерел та розроблення механізмів;
7. Оптимізації проєктного управління.

У межах сервіса «Інформаційно-консультативна підтримка» вагомого значення набувають процедури формування пріоритетів модернізації інфраструктури пасажирського залізничного транспорту.

Розглядаючи пріоритети модернізації першочергово визначимо їх для вокзалів. На балансі АТ «Укрзалізниця» знаходяться 106 вокзалів, з них 75 − на балансі центру будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд, 21 − пасажирської компанії, 10 − регіональних філій [527]. Планувалося, що з 1 липня 2019 року в структурі АТ «Укрзалізниця» з'явиться окрема філія – «Вокзальна компанія». Рішення прийняло правління АТ «Укрзалізниця» і воно викликане необхідністю вдосконалити систему управління вокзалами, підвищення ефективності їх діяльності, в тому числі за рахунок мінімізації дублюючих функцій. Головною метою створення філія «Вокзальна компанія» є скорочення фінансових витрат, вихід на рівень беззбитковості і згодом отримання прибутку. Досягти цього планується, зокрема, за рахунок розвитку комерційних площ. Реорганізацію вокзального господарства планують проводити у два етапи: 1) передача новій філії вокзалів з управління філії «Пасажирська компанія» (найбільші комплекси – позакласні та I класу); 2) передача вокзалів I-III класів. Потім для оптимізації структури управління визначать 14 базових вокзалів, що дозволить централізувати фінансові, кадрові, юридичні та інші функції. Персонал для нової філії заплановано сформувати з інших підрозділів: переведуть з «пасажирської компанії», центру будівельно-монтажних робіт і експлуатації будівель і споруд, регіональних філій. Система нової компанії запозичена у Deutsche Bahn. У складі німецького холдингу є окрема компанія, що займається вокзалами, − DB Netze Stations, яка за 2019 рік отримала прибуток EBITDA в розмірі 349 млн євро [527].

Слід зазначити, що в АТ «Укрзалізниця» використання майна залізничних вокзалів здійснюється неефективно. Так, наприклад, не повною мірою реалізований потенціал залізничних вокзалів з надання порожніх

приміщень в оренду, а самі процеси управління здачею в оренду приміщень до кінця не впорядковані. До теперішнього часу в практику управління майном залізничних вокзалів не впроваджені єдині принципи обов'язкового застосування ринкової ставки орендної плати та її регулярного перегляду на підставі результатів незалежної оцінки її розміру у відповідному регіоні. Не визначені принципи конкурсного відбору орендарів, що враховують, в т.ч. попередню оцінку якості послуг, що надаються орендарями, та їх впливу на імідж залізничного вокзалу. При цьому не проведена повна інвентаризація майна залізничних вокзалів, в т.ч. для цілей його комерційного використання, включаючи здачу в оренду. Крім того, не забезпечується активне залучення майна залізничних вокзалів до господарського обігу, у т.ч. до інвестиційної діяльності, що багато в чому зумовлено незавершеністю процесів пооб'єктної державної реєстрації прав на об'єкти нерухомого майна, що входять до виробничо-технологічних комплексів залізничних вокзалів.

Таким чином, існуюча система управління залізничними вокзалами і практика використання майна не повною мірою реалізує наявний економічний потенціал залізничних вокзалів, що негативно позначається на розвитку залізничних вокзалів і фінансових результатах діяльності вокзального господарства в цілому.

Досвід країн щодо модернізації залізничних вокзалів подано в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Світовий досвід ефективного управління вокзалами [528]

Країни	Особливості	Результат
1	2	3
Японія	1. Будування житлових будинків поряд із залізничними станціями, вокзалами. 2. Організація туристичних агенцій, парку розваг та стадіону в межах залізничних компаній. 3. Створення бонусних смарт-карт, за допомогою яких можна не тільки накопичувати бонуси за придбані квитки, але і оплачувати проїзд іншими видами транспорту	Збільшення кількості потенційних пасажирів. Створення комерційних комплексів з метою підвищення привабливості станцій та вокзалів

Продовження табл. 5.4

1	2	3
Франція (Париж), Фінляндія (Хельсінки)	1. Створення світлових інсталяцій, тобто просторових композицій за допомогою прожекторів та комп'ютерних програм. 2. Світло різного кольору застосовується в різні дні (святкові, вихідні, робочі тощо). Пасажир опиняється всередині композиції. 3. Створення вокзалу-музею	Перетворення будівлі вокзалу на елемент мистецтва сприяє збільшенню кількості відвідувачів вокзалу, тих, хто не є безпосередньо пасажирами. Збільшуються доходні надходження від додаткових послуг вокзалів
Велика Британія (Лондон)	1. Створення повітряних скульптурних композицій під дахом залізничного вокзалу. 2. Створення триметрового оригамі — казкового замку Сплячої Красуні із Діснейленду	Збільшення кількості туристів, спостерігачів, мешканців міста. Збільшення доходності додаткових послуг вокзалів. Збільшення популярності різних напрямів сучасного мистецтва
США (Нью-Йорк)	1. Створення композиції із 30 солом'яних скульптур — «стадо танцюючих коней». Композиція — це нагадування про постійний рух та метушню на вокзалах 2. Створення парку на даху вокзал	
Німеччина (Берлін)	1. Створення композиції — «мильні бульбашки». У великі бульбашки можна навіть увійти. 2. Перетворення будівель вокзалу в музей сучасного мистецтва	
Нідерланди	Створення вокзалу-бібліотеки з метою підвищення популярності друкованих видань та задіяння невикористаних площ вокзалу	Відновлення інтересу до друкованих видань. Інтелектуальний розвиток суспільства. Збільшення доходності
Швейцарія	Створення вокзалу у вигляді заміського будинку. Триповерховий будинок має багато оригінальних архітектурних фрагментів залізниці	Реставрація застарілої будівлі. Приваблення великої кількості туристів
Бразилія	Перетворення вокзалу в концертний зал, де розташовується державний симфонічний оркестр	Вокзал перетворився на культурний центр, який має ще й музичну бібліотеку

Основними тенденціями розвитку залізничних вокзалів, які можна виділити на підставі аналізу міжнародного досвіду, є наступні [529–534]:

1) перетворення традиційних залізничних вокзалів в термінали, що координують системи транспортних коридорів і забезпечують взаємодію різних видів транспорту на всіх територіальних рівнях. Крім забезпечення всіма

необхідними транспортними послугами пасажирів, термінали виконують також функції бізнес - і торгово-розважальних центрів (залізничні вокзали в Берліні, Сеулі, Пекіні, Кембриджі і т.д.). Широко поширеною практикою є інтеграція залізничного транспорту з системою міського метро шляхом розміщення платформ метро всередині вокзалу;

2) будівництво пасажирських терміналів. Роль і функції залізничних вокзальних комплексів змінюються в напрямку збільшення їх значущості в житті міста і кількості функцій, виконуваних ними. В даний час залізничні вокзали все більше виконують презентаційну, іміджеву функцію для міста, а їх основними функціями стають: удосконалення інфраструктури міста; поліпшення транспортної доступності; ліквідація конфлікту між транспортом і міським середовищем; підвищення якості життя міського населення;

3) активне залучення залізничних вокзалів до проєктів комплексного розвитку територій у зоні їх впливу, що зумовлено значними розмірами території, займаної залізничними вокзалами, та їх перебуванням у центральній частині міста, де, як правило, існує дефіцит вільних площ;

4) збільшення частки приватних операторів залізничних вокзальних комплексів. Зокрема в європейських і азіатських країнах намітилася тенденція інтернаціоналізації управління залізничними вокзалами. Наприклад, італійський оператор GrnadiStazioni (GS) буде керувати залізничним вокзалом в Празі протягом 30 років;

5) реконструкція та розвиток залізничних вокзальних комплексів за кордоном вертикалі або горизонталі, що припускає: будівництво додаткових об'єктів, прибудову до існуючих об’єктів будівель і споруд, прибудови з наземними, підземними переходами, галереями, підземними вестибюлями і т. п., надбудову існуючих будівель залізничного вокзалу, будівництво підземних поверхів, подовження платформ і т. п.;

6) правильна організація простору. Площі іноземних залізничних вокзальних комплексів розподіляються за призначенням послуг, що надаються відповідно до наступних принципів. Касові зони (спільно з довідковими,

інформаційними службами) розташовуються на найбільш привабливих з точки зору близькості до основних пасажиропотоків місцях − поблизу входів в залізничні вокзальні комплекси. Великоформатні точки громадського харчування розташовуються в приміщеннях уздовж основних пасажиропотоків (в т.ч. поблизу основного входу на залізничний вокзал, біля входів на перони), часто в одній зоні концентрується кілька точок громадського харчування з різними брендами. Найчастіше точки громадського харчування видно з основного пасажиропотоку. У разі якщо залізничний вокзал має кілька поверхів, точки громадського харчування можуть бути розташовані на другому поверсі або в підвальному поверсі, якщо вони націлені на відвідувачів торгових площ, розташованих на даних поверхах. Малоформатні торгові площі розташовуються: на шляху основних пасажиропотоків (наприклад, біля входів на залізничний вокзал, біля входів на ескалатори, в центрі залу); уздовж основних пасажиропотоків (наприклад, кіоски біля стін). На привабливих (з точки зору близькості до пасажиропотоку) площах можуть також розташовуватися зал очікування, пункти з надання першої медичної допомоги, телефонні автомати, автоматичні фотокабіни. На менш привабливих площах зазвичай розташовуються зали очікування підвищеної комфортності (для видалення їх від шуму пасажиропотоку), камери зберігання (часто розташовані в районі перонів). Успішний досвід розвитку залізничних вокзалів в таких країнах, як Великобританія, Німеччина, США, Франція, Японія і багатьох інших, свідчить про глобальне розуміння актуальності проблем переходу до комерціалізації залізничних пасажирських вокзалів, підпорядковуючи цьому цілеспрямований процес по збільшенню комерційно використовуваних площ залізничних вокзалів і вдосконалення набору послуг, що надаються, безпосередньо не пов'язаних з перевізним процесом.

Не можна не відзначити в якості пріоритетної таку тенденцію як розбудова «розумних вокзалів». «Розумний вокзал» − це комплекс систем (в першу чергу інженерних), що дозволяють максимально збільшити ефективність функціонування інфраструктури і технічних засобів вокзалу, при якому всі

технічні, технологічні та організаційні процеси реалізуються при мінімальній участі людини [535]. Об’єктом впровадження технологій «розумного вокзалу» є весь вокзальний комплекс, що включає в себе будівлю вокзалу і прилеглу до нього інфраструктуру (перони, платформи, підземні переходи, конкорси і т.д.).

Цілі створення «розумного вокзалу» [535]:

1. Підвищення якості обслуговування та рівня комфорту для відвідувачів (в т. ч. для пасажирів і працівників) вокзального комплексу. При цьому особлива увага приділяється пасажирам з обмеженими фізичними можливостями.

2. Забезпечення необхідного рівня санітарно-гігієнічних умов.

3. Забезпечення комплексної безпеки на території вокзалу з урахуванням реального розрахунку ризику.

4. Скорочення експлуатаційних витрат шляхом впровадження новітніх ресурсозберігаючих та інноваційних технологій, а також оптимізації використання трудових ресурсів.

5. Підвищення доходів від підсобно-допоміжної діяльності вокзалів шляхом впровадження новітніх інноваційних технологій та оптимізації використання об'єктів інфраструктури, включаючи оптимізацію здачі в оренду приміщень вокзалу.

6. Поліпшення екологічної обстановки на території вокзалу, мінімізація негативного впливу інфраструктури і технічних засобів вокзалу на навколишнє середовище з урахуванням реальної ефективності вжитих заходів і автоматизації контролю за їх дотриманням.

До основних принципів функціонування «розумного вокзалу» слід віднести такі:

1. Автоматизація процесів життєзабезпечення (інтелектуальне управління функціонуванням інфраструктури та технічних засобів вокзалу), при якій системи управління процесами життєзабезпечення вокзального комплексу функціонують в єдиному інформаційному просторі. Завдяки цьому досягається взаємодія між системами з можливістю зміни режимів роботи одних систем при

отриманні відповідної інформації з інших систем для: забезпечення надійності функціонування систем життєзабезпечення; забезпечення комплексної безпеки на території вокзалу; ефективного споживання енергоресурсів вокзалом; продовження терміну служби технічних засобів; підвищення рівня комфорту пасажирів і працівників вокзалу.

2. Можливість забезпечення дистанційного контролю з регіональних ситуаційних центрів за функціонуванням систем життєзабезпечення вокзалів, і, при необхідності, можливість управління роботою даних систем при виникненні нештатних ситуацій, а також з метою оптимізації роботи систем життєзабезпечення даних вокзалів.

3. Застосування інноваційних технологій (в т.ч. нанотехнологій) і методів оптимізації інженерних та інформаційних систем для досягнення максимального ресурсозберігаючого ефекту, підвищення комфорту пасажирів і працівників вокзалу, забезпечення необхідного рівня санітарно-гігієнічних умов.

4. Застосування технологій «зеленої будівлі», що відповідають європейським стандартам «Green Building». «Зелена будівля» дозволяє використовувати технології, що мінімізують негативний вплив інфраструктури вокзалу на навколишнє середовище і підвищують рівень комфорту для відвідувачів.

5. Оптимізація процесів обслуговування пасажирів шляхом максимально зручного розташування об'єктів, пов'язаних з обслуговуванням відвідувачів та їх інформуванням, з урахуванням вимог енергоефективності та створення максимального рівня комфорту для пасажирів і працівників вокзалу.

Створення «розумних залізничних вокзалів» дозволить істотно підвищити імідж залізничного транспорту країни в цілому, вийти на світовий рівень з обслуговування пасажирів і забезпечення безпеки на вокзальних комплексах, а також підвищити доходи від підсобно-допоміжної діяльності вокзалів, включаючи доходи від оренди приміщень, за рахунок нового рівня сервісу. При реконструкції існуючих вокзалів впровадження елементів

«розумного вокзалу» має бути обов’язковою умовою при проєктуванні.

Поряд з «розумними вокзалами» у пасажирському комплексі залізничного транспорту потребує цифровізації і ремонтна діяльність, що у підсумку дозволяє побудувати «цифрові депо» на базисі використання технологій цифрових двійників. Остання дає можливість бачити, як рухомий склад працює в експлуатації і при проєктуванні наступних типів рухомого складу врахувати помилки, які були допущені поранене. Застосування таких технологій, насичення великими даними, зможе дозволити не тільки бачити, а й аналізувати процес експлуатації рухомого складу. Перевага таких рішень, в першу чергу, у підвищенні надійності експлуатованого парку, адже цифрові двійники дозволяють прогнозувати, що буде відбуватися в процесі експлуатації і розробляти заходи з подолання виявлених недоліків. Така технологія забезпечує високу ефективність і точність оцінки технічного стану. Цифровий двійник є універсальним інструментом і, розроблений під один об’єкт, шляхом деякої модернізації моделі, може бути застосований і для інших об'єктів подібного типу. Важливим також стає збільшення міжсервісного інтервалу, що дозволить планувати більш ефективно процес проведення ремонту. Так за рахунок предиктивної діагностики підвищуються показники готовності рухомого складу, що дозволяє раціонально використовувати ресурси депо, скорочувати кількість електропоїздів, що знаходяться в резерві, забезпечити 100 % дотримання графіка руху. Крім того, за рахунок предиктивної діагностики з’являється можливість перейти від планово-попереджувальної системи ремонту рухомого складу до обслуговування за фактичним станом, що дозволить скоротити витрати на ремонт.

В якості ще однієї важливої складової цифрової трансформації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту слід виділити «інтелектуальний потяг». Його створення передбачає автоматизацію процесів контролю, діагностики та управління бортовим обладнанням, передачу інформації про стан обладнання в депо і ситуаційний центр під час руху поїзда. При цьому безпеку пасажирів забезпечуватимуть системи

відеоспостереження, позиціонування, інтелектуально керовані системи пожежогасіння та багато іншого. Не залишиться осторонь і дозвілля. Сучасні засоби зв'язку та поїзні системи забезпечать вихід в інтернет. Пасажири отримають можливість, не покидаючи купе, вивчити в електронному вигляді меню вагона-ресторану, тут же оформити замовлення і оплатити його кредитною карткою. Також з купе можна буде купити квиток на інший поїзд, замовити таксі. Поки автоматика контролює і управляє бортовим обладнанням, визначаючи несправності і передаючи інформацію про це на найближчу станцію, провідник за допомогою комунікатора передає дані про заповнюваності вагона.

Слід вказати, що перша в світі автоматизована високошвидкісна залізниця побудована між Пекіном і містом Чжанцзякоу, який так само, як і китайська столиця, прийме учасників зимових Олімпійських ігор 2022. Вона введена в експлуатацію 30 грудня 2019 р. Сучасний поїзд G8811, оснащений мобільним зв'язком 5G, бездротовими зарядними пристроями і «розумним» освітленням, відправився з Північного вокзалу Пекіна в Чжанцзякоу, який розташований на півночі провінції Хебей, приблизно в 8 год 30 хв за місцевим часом. На залізниці протяжністю 174 км є 10 станцій, максимальна швидкість руху становить 350 км/год [536].

Варто враховувати, що в умовах цифрової платформи суттєво змінюються підходи до організації проєктного управління модернізацією інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Нижче наведено прийоми, за допомогою яких цифрова трансформація перетворює нині управління проєктами.

По-перше, команди завжди безперешкодно спілкувалися один з одним, але цифрові інструменти – це щось інше, ніж просто комунікація. Саме вони відкрили шлях до обміну думками між членами проєктної групи, адже це відбувається асинхронно.

По-друге, раніше спілкування відбувалося за допомогою зустрічей і електронної пошти, але тепер такі інструменти, як Slack і Chanty, створили

віртуальний простір, де відбувається основна взаємодія між членами проєктної команди. Це дозволяє не тільки збільшити швидкість комунікацій, але і, що більш важливо, перемістити їх в сторону асинхронної моделі, коли учасники проєктів ведуть завдання і діляться результатами, але не в офлайні. Живі зустрічі та спілкування тут і зараз все ще відбуваються, але левова частка комунікацій починає відбуватися в цифрових просторах команди.

По-третє, для менеджерів проєктів роль керівника команди в традиційному сенсі втрачає свою актуальність. Це пов'язано з посиленням комунікацій в поєднанні з тенденцією до гнучкого управління проєктами, що став результатом впровадження цифрових методологій, і відкриває еру самостійного, самоорганізується проєктного менеджменту.

Навіть тих менеджерів проєктів, хто не оптимізує свою роботу до такої міри, цифрова трансформація робить більш вільними. Завдяки чому вони можуть зосередитися на стратегічному плануванні та розвитку, а не на рутинній процесній роботі, яка раніше була відмінною рисою проєктного управління. Проєктні менеджери можуть робити більше з меншими витратами і приділяти більше уваги результатам і менше – процесній роботі.

Четвертий момент, який пояснює, чому цифрова трансформація впливає на управління проєктами, полягає в тому, що цифри відіграють більш важливу роль у прийнятті рішень; управління проєктами стає все більш орієнтованим на аналітику. Практично все, що робить команда, тепер можна відстежувати і оцінювати в результаті повної оцифровки робочих процесів. Це дає можливість отримання додаткових даних, які менеджери проєктів можуть використовувати для контролю і кількісної оцінки виконуваної роботи.

У той же час штучний інтелект і бізнес-аналітика, вбудовані в програмне забезпечення, дозволяють керівникам проєктів застосовувати ці цифри по-новому і творчо. Менеджери проєктів завжди приділяли увагу ключовим показникам ефективності, але цифрова трансформація значно розширила можливості використання числових даних для управління проєктами.

По-п’яте, проєктні команди стають більш децентралізованими. Наявність

великої кількості платформ для управління цифровими проєктами (в поєднанні з інструментами відеоконференцзв'язку і зміною робочих умов в результаті цифровізації) призвело до значного зростання переходу команд на віддалений формат роботи. Це кардинальна зміна для менеджерів проєктів, які тепер повинні балансувати між часовими поясами і працювати над усіма аспектами відразу в тій же мірі, в якій повинні перестати піклуватися про тонкощі процесу управління проєктами.

У цілому впровадження комп'ютерних технологій дозволяє швидше розробляти і впроваджувати проєкти, у тому числі на основі застосовування гнучких підходів. Так само вони вплинули на розвиток штучного інтелекту, що значно збільшило продуктивність обчислювальних операцій без людського втручання. Однак при такій ефективності і результативності застосування цифрових технологій не варто забувати про інформаційну безпеку.

В процесі цифровізації у сфері проєктного управління відбувається більш ефективна стратегічна взаємодія між організаціями в силу мережевої взаємодії, коли цифрові платформи дозволять в режимі реального часу взаємодіяти і спілкуватися, що підвищує продуктивність і ефективність взаємодії учасників проєктної групи, при цьому взаємодія всередині проєктної команди призводить до більшої відповідальності учасників команди і допомагає сформувати середовище, сприятливе для спільної роботи і творчості.

Цифровізація проєктного управління дозволяє інтегрувати компанії з різних галузей народного господарювання, менеджери проєктів стають стратегічними лідерами, так як цифрова трансформація дозволяє менеджерам застосовувати сучасні технології в аналізі даних, швидко, простіше і ефективно приймати рішення, тим самим збільшуючи результативність проєктів.

Виходячи з сказаного, з'являється необхідність в коригуванні звичних підходів до проєктного управління і в першу чергу впровадження інструментів оптимізації проєктної діяльності.

Оцифровка передбачає використання технологій зберігання, обробки та пошуку інформації серед онлайн-користувачів. Підтримкою оцифровки є

Інтернет, в тому числі і Інтернет речей. Цифрова трансформація поставить керівників проєктів перед новими проблемами (розгортання віртуальних додатків, віртуальних фінансів), але також значно розширить арсенал автоматизованих методів і прийомів, доступних керівникам проєктів. Вони будуть використовуватися для полегшення планування, моніторингу та контролю проєкту. Зв'язок між машинами може використовуватися для моніторингу в режимі реального часу про хід реалізації проєкту.

Варто враховувати, що цифрові інструменти численні і різноманітні, і їх кількість в різних областях тільки зростає. Нині використовуються в багатьох компаніях такі інструменти, як MS Projects, завдяки можливості їх модульного застосування. Крім того, існують спеціальні інструменти, які підходять для agile-методів, такі як Zenhub або Taiga. Серед інших прикладів, які виявилися дуже ефективними на практиці, варто згадати Clarizen, monday.com і Celoxis.

У цілому оптимізація проєктного управління модернізацією інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту передбачає:

- впровадження додатків цифрової аналітики для обробки великих масивів даних і планування;

- формування робочого середовища моделювання в режимі реального часу;

- впровадження інструментів бізнес-інтелекту для моніторингу і контролю;

- створення платформи інтероперабельності, систем і засобів дистанційної інформаційної взаємодії.

Отже, виникає потреба у формуванні інформаційні системи управління проєктами, що підвищує ефективність, обґрунтованість і швидкість прийняття управлінських рішень та дозволяють автоматизувати всі основні операції проєктної діяльності.

Реалізація функцій інформаційні системи управління проєктами здійснюється за допомогою інформаційних технологій, завдання яких полягають у створенні широкого спектру функціональних можливостей, щодо

проєктної діяльності, а саме [537–539]: описання параметрів проєкту і встановлення логічних зв’язків між роботами; багаторівневого представлення проєкту; введення списку наявних ресурсів, номенклатури матеріалів і статей витрат, обсягів робіт; календарно-мережевого планування; планування ресурсів і витрат; графічного представлення структури проєкту (діаграми Ганта, PERT-діаграми); контролю за ходом виконання проєкту; створення звітів, документування ходу проєктних робіт; організації комунікацій (роботи в мережному середовищі).

Реалізація перерахованих вище засобів передбачає використання програмного забезпечення. Ринок програмних продуктів, які пропонуються для автоматизації управління проєктами, достатньо насичений. Серед найбільш розповсюджених програмних продуктів даного класу вважаються такі: Microsoft Project; Open Plan Professional; Spider Project; Sure Trek Project Manager; Primavera Project Planner (P3); Time Line.

Microsoft Project − цей продукт найбільш відомий на ринку України та успішно використовуються для автоматизації етапів робіт над проєктом: складання плану, графічне представлення структури, збір та аналіз відомостей, управління графіком.

OpenPlanProfessional − це професійна система управління проєктами, яка характеризується, зокрема, потужними засобами ресурсного і бюджетного планування, що дозволяють як найефективніше розподілити ресурси і скласти робочий розклад.

Sure Trek Project Manager − це програмний продукт, орієнтований на управління невеликими проєктами та на роботу конкретних виконавців з частинами проєктів.

Primavera Project Planner (P3) − програмний продукт, який використовують для управління середніми і великими проєктами в різних сферах, хоча найбільшого поширення він набув у сфері управління будівельними та інженерними проєктами.

Time Line − інформаційна система багатопроєктного планування, яка

переважно використовується для планування проєктів середньої складності або комплексів малих проєктів [540].

Слід вказати, що на різних рівнях вимоги до інформаційних систем управління проєктом суттєво відрізняються (рис. 5.2).

Рис. 5.2. Вимоги до інформаційних систем управління проєктами на різних рівнях управління [541]

Стратегічний рівень керівництва комплексом проєктів відповідає за прийняття рішень, пов'язаних з затвердженням цілей, пріоритетів і фінансування проєктів, контролем досягнення віх, проміжних і кінцевих результатів проєкту. Інформаційна система на даному рівні управління повинна забезпечувати збір даних з різних джерел (переважно інформаційних підсистем нижніх рівнів управління), узагальнення і представлення даних у формі, зручній для інтуїтивного сприйняття.

На рівні управління проєктом виконується детальне планування комплексу робіт, оперативне управління ресурсами і контроль проєкту за часом і вартістю. Даний рівень керівництва в першу чергу зацікавлений в потужних засобах, що дозволяють створювати адекватну інформаційну модель

комплексів робіт і ресурсів, що підтримують розрахунок моделі при різних вхідних параметрах, що забезпечують обмін даними з іншими рівнями управління і отримання звітів для цілей аналізу та управління.

На рівні виконання завдань проєкту необхідна детальна інформація, що регламентує і забезпечує виконання завдань. Дана інформація надходить з рівня управління проєктом і з функціональних підрозділів. У той же час на даному рівні збираються і передаються вищестоящому керівництву фактичні дані про виконання робіт і використання ресурсів.

Таким чином, розроблено положення щодо формування цифрової платформи управління модернізацією інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту, які включають основні вимоги і принципи її побудову, сервіси та інформаційний інструментарій забезпечення її ефективної роботи.

5.2. Інституціональне забезпечення процесу формування системи залізничних пасажирських ХАБів

В умовах глобалізації та інтенсифікації пасажиропотоку ключовим напрямом забезпечення трансформації системи сервісного обслуговування пасажирів виступають процеси модернізації і розбудови сучасних мультимодальних пасажирських комплексів. Адже однією із вимог Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС в частині розвитку транспорту є вимога спрощення технологій руху транспортних потоків між Україною, регіональними партнерами та ЄС, що має бути забезпечено в тому числі і за рахунок поширення мультимодального сполучення.

Попри загальносвітові тенденції поглиблення співробітництва видів транспорту у ланцюгах обслуговування пасажирів, наразі в Україні мультимодальні пасажирські перевезення не отримали значного поширення.

Більшість вчених-дослідників, які вивчають проблеми розвитку мультимодальних перевезень, вказують на низку причин, що уповільнюють впровадження європейських стандартів мультимодальності в сферу обслуговування транспортних потоків в Україні. Досить детальний аналіз причин низького рівня розвитку мультимодальних перевезень в Україні наводиться у аналітичній записці Національного інституту стратегічних досліджень «Щодо шляхів розвитку мультимодальних комбінованих перевезень в Україні», яка була опублікована ще у 2012 р. [542]. Порівнюючи реальний стан розвитку мультимодальних перевезень в Україні на сьогоднішній день та ключові причини, наведені в даному дослідженні, варто констатувати, що протягом майже 9 років ситуація в цій сфері майже не змінилася і й досі мають місце зазначені в дослідженні проблеми. Зокрема, попри активні реформи, щ реалізуються в транспортному комплексу України вже більше п’яти років, й досі має місце ряд негативних факторів, що стримують розвиток мультимодальних перевезень. Ключовими серед таких варто визначити:

по-перше, зберігається низький рівень конкуренції між видами транспорту на ринку послуг, а на залізничному транспорті попри реформування й досі не запроваджено конкурентні відносини. Низький рівень конкуренції між операторами транспортних послуг (транспортними організаціями) зумовлює відсутність у них стимулів до підвищення якості обслуговування та зниження тарифів;

по-друге, не вирішеною залишається проблема технологічної відсталості більшості видів транспорту. Через низький рівень інвестування в оновлення основних фондів сьогодні для більшості транспортних підприємств притаманний критичний рівень зношеності рухомого складу та інфраструктури, що також знижує якість обслуговування;

по-третє, не достатнім є рівень впровадження інформаційних систем та інтегрованих технологій обслуговування пасажирів та вантажовласників, що не дозволяє на європейському рівні здійснювати планування, координацію, моніторинг транспортного процесу та забезпечувати інформаційну підтримку

пасажирів на шляху їх прямування;

по-четверте, зберігаються диспропорції за рівнем розвитку транспортної інфраструктури: відсутність достатньої кількості транспортно-логістичних центрів, пасажирських хабів, наявність ділянок з обмеженням швидкості руху, невідповідність паспортним характеристикам глибини ділянок окремих морських портів тощо;

по-п’яте, незадовільне інституціональне забезпечення розвитку мультимодальних перевезень в країні [543].

Колектив авторів під керівництвом А. Бєлової звертають увагу на такі причини низького рівня розвитку мультимодальних перевезень в Україні, як недосконаліть законодавчої бази, величезні ризик для мультимодальних операторів, відсутність узгодженості дій всіх учасників мультимодального процесу, недостатній професіоналізм персоналу, низький рівень його компетентності у сфері організації мультимодальних перевезень, інфраструктурні диспропорції та низький рівень гармонізації правил перевезень зі стандартами і нормами обслуговування, прийнятими в ЄС [544]. Таку ж позицію висвітлюють і І. Піюренко, О. Гаркуша, О. Кухарчик, розкриваючи проблеми формування системи мультимодальних перевезень на рівні регіонів [545].

Ґрунтуючись на дослідженнях наведених вище вчених, варто констатувати, що найбільш вагомою причиною, яка стримує розвиток мультимодальних перевезень в Україні, є відсутність належного інституціонального забезпечення, що визначало б методи та принципи підтримки і стимулювання розвитку співробітництва видів транспорту під час обслуговування пасажирів. Перш за все, низький рівень розвитку мультимодальних перевезень є результатом правової неврегульованості питань організації змішаних перевезень як вантажів, так і пасажирів. Попри поданий на розгляд та прийнятий у першому читанні Верховною Радою України Закон України «Про мультимодальні перевезення» наразі в країні відсутній правовий базис для розвитку мультимодальних перевезень. Недоліком наявного

нормативно-правового забезпечення розвитку мультимодальних перевезень в Україні є також і те, що в розробленому проєкті Закону основна увага зосереджена на створенні умов для переходу до екологічних видів транспорту в основному під час організації вантажних перевезень, водночас як можливість використання змішаного сполучення під час перевезення пасажирів взагалі не розглядається [546].

В той як у світі сформувалася трирівнева система нормативно-правових актів, що регламентують діяльність у сфері мультимодальних перевезень (рис. 5.3): міжнародний; національний; галузевий, інституційне середовища організації мультимодальних перевезень на території України хоча і змінювалося відповідно до змін на ринку транспортних послуг, однак наразі й досі залишається не досконалим. Аналізуючи наявні в країні інституційні умови для розвитку мультимодальних перевезень варто зазначити, що основним міжнародним документом, який встановлює правові відносини в сфері організації мультимодальних перевезень, наразі залишається розроблена у 1980 році Конвенція ООН про міжнародні змішані перевезення вантажів.

Попри те, що фактично дана Конвенція не набула чинності, її положеннями протягом 30 років користуються піж час організації міжнародних змішаних перевезень [547]. Цього ж року було прийнято правовий акт, який вперше на офіційному рівні визначав законодавчі основи організації змішаних перевезень, а саме Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ) [548]. Саме ця Конвенція встановлює ті ключові положення з організації вантажних перевезень, в тому числі і форми перевізних документів, на основі яких можуть здійснюватися і мультимодальні перевезення.

Пізніше у рамках конференції «Unated Nation Conference on Trade and Development» для урегулювання змішаних перевезень було ухвалено ряд визначень в сфері мультимодальних перевезень з метою розмежування обов’язків під час їх організації. І лише 2001 році на міжурядовому рівні було розроблено документ «Термінологія комбінованих перевезень», де фактично і було відображено ключовий термінологічний апарат комбінованих перевезень [549].

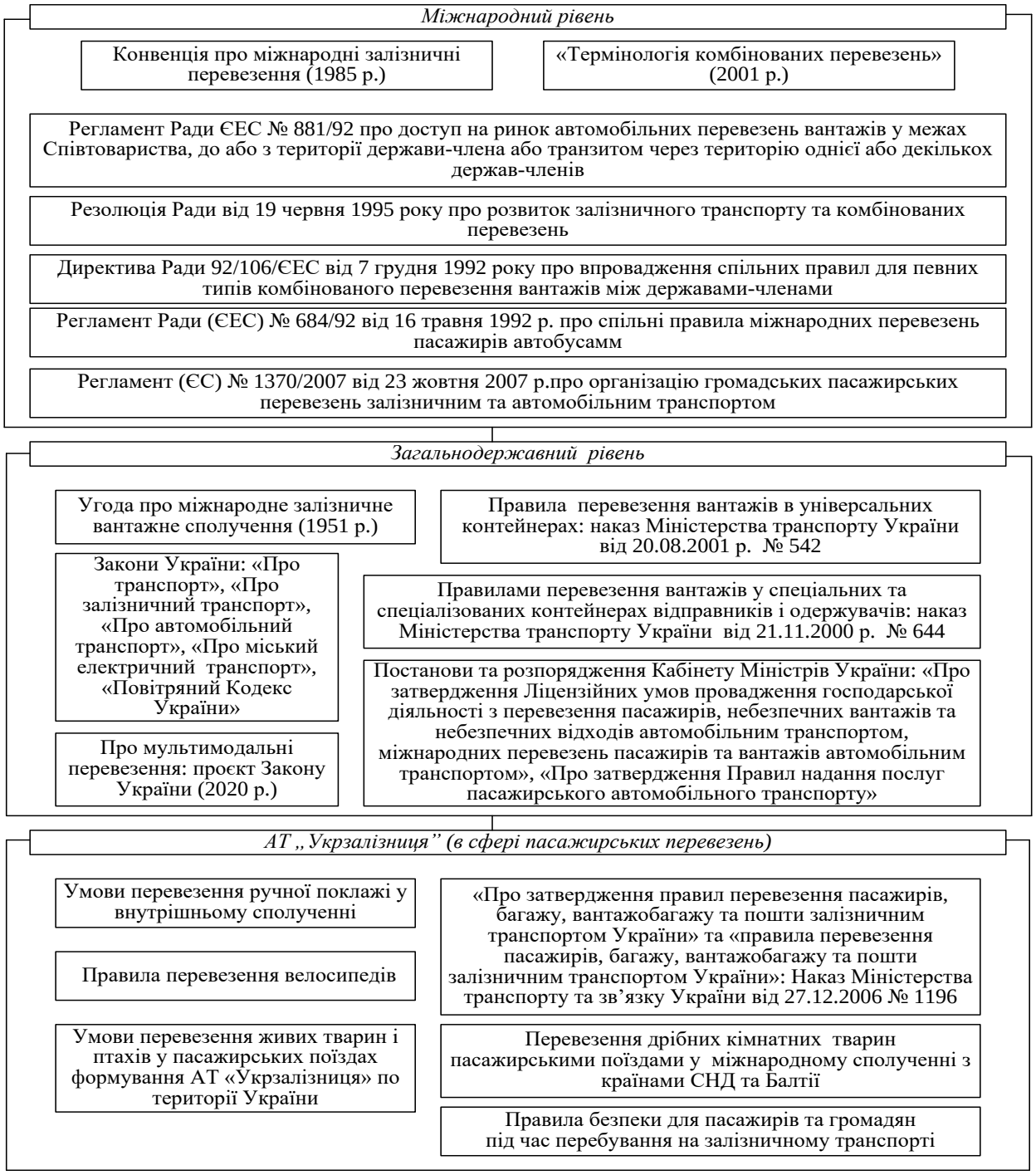

Рис. 5.3. Ключові законодавчі акти, що регулюють мультимодальні перевезення та пасажирські перевезення на залізничному транспорті

(сформовано автором на основі джерел [284–285, 547–558]*)*

На рівні європейських країн в рамках розроблення правового поля для створення європейського транспортного простору починаючи 1992 року розроблялися різні Директиви і Регламенти ЄС, які частково або повністю визначали правове поле відносин в рамках організації мультимодальних

перевезень в країнах Європи. Зокрема, 26 березня 1992 р. було затверджено Регламент Ради ЄЕС № 881/92, що передбачає надання доступу до ринку транспорту товарів шляхами в межах ЄС і передбачає розширення моніторингу за ринком перевезень вантажів всіма видами транспорту. Наприкінці 1992 р., а саме 7 грудня 1992 р. було встановлено спільні правила для окремих типів комбінованих перевезень в межах держав-членів ЄС шляхом прийняття Директиви Ради ЄЕС № 92/106/ЄЕС. Декілька місяцями раніше було схвалено Регламент Ради (ЄЕС) № 684/92 від 16 травня 1992 р., яким встановлено спільні правила міжнародних перевезень пасажирів з задіянням автомобільного (автобусів) транспорту. Уже в 2007 р. для спрощення процедур перетину кордонів пасажирами було прийнято Регламент (ЄС) № 1370/2007 від 23 жовтня 2007 р., яким встановлювалися правові основи організації громадських пасажирських перевезень залізничним та автомобільним транспортом [550].

В Україні як і зазначалося раніше становлення інституційного поля для здійснення мультимодальних перевезень відбувалося досить тривалий час і до цього часу не завершено. Першим кроком щодо формування правової бази організації мультимодальних перевезень в Україні стало приєднання в 1999 р. до КОТІФ, що значно спростило оформлення супровідних документів під час організації міжнародних перевезень. У 2001 р. для спрощення процедури організації перевезень в контейнерах на рівні Міністерства транспорту України було затверджено Правилами перевезення вантажів в універсальних контейнерах [551] та Правилами перевезення вантажів у спеціальних та спеціалізованих контейнерах відправників і одержувачів [552]. Що стосується перевезень вантажів у міжнародному сполученні з використання контейнерів, то ключовим документом, яке регламенту особливості їх організації є Угода про міжнародне залізничне вантажне сполучення, введена в дію в 1951 р. [553].

Перші спроби законодавчо сформувати основи для організації мультимодальних перевезень в України були здійсненні ще у 2009 р.. За ініціативи залізничного транспорту було розроблено проєкт Закону України

«Про комбіновані перевезення», який остаточно і не був затверджений Верховною Радою, а його положення у 2012 р. були скасовані розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.08.2012 р. № 613-р. Наразі на розгляді Верховної Ради України знаходить проєкт Закону «Про мультимодальні перевезення», який і має визначити правові засади розвитку мультимодальних перевезень в країні, встановивши як форми транспортної документації, так і механізми взаємодії різних видів транспорту під перевезення вантажів у змішаному сполученні [546].

Що стосується встановлення на законодавчому рівні правових норм організації мультимодальних пасажирських перевезень, то взагалі серед суб'єктів законотворення за всі часи незалежності країни не виникало ініціативи щодо визначення правових засад виконання змішаних пасажирських перевезень. Наразі основними законодавчими документами, що регламентують діяльність у сфері перевезення пасажирів, є Закони України «Про транспорт» [284], «Про залізничний транспорт» [285], «Повітряний Кодекс України» [554], «Про автомобільний транспорт» [555], «Про міський електричний транспорт» [556], а також постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом, міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом» [557], «Про затвердження Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту» [558] тощо.

Отже узагальнюючи, варто констатувати, що фактично на сьогоднішній день в Україні не сформовано інституціональних засад для організації мультимодальних пасажирських перевезень, оскільки на законодавчому рівні не визначено правових засад виконання пасажирських перевезень у змішаному сполученні.

Окрім цього розвиток мультимодальних пасажирських перевезень в Україні стримується також і відсутністю спеціалізованої інфраструктури, здатної надавати мультимодальні послуг під час перевезення пасажирів.

Вивчення світового досвіду втілення проєктів розвитку інфраструктури сектору пасажирських перевезень дозволило обґрунтувати доцільність формування в Україні системи залізничних пасажирських ХАБів як комплексу з реалізації мультимодальних перевезень пасажирів на залізничному транспорті.

Для того щоб вивести залізничний транспорт на новий потрібний конкурентоспроможний рівень, та приблизити його за швидкістю, якістю перевезень та наданих послуг до європейського рівня, менеджменту Укрзалізниці потрібно зробити ще велику кількість кроків, та прийняти не один десяток вдалих управлінських рішень.

У списку цих рішень обов'язково повинні бути напрямки, які частково будуть враховувати попередні дослідження деяких науковців, наприклад:

1. Проведення маркетингових досліджень з метою визначення перспективної кількості пасажирів для захоплення додаткових ніш на ринку пасажирських транспортних послуг за умови впровадження нових інноваційних технологій [484].

2. Вирішення проблеми побудови нової організаційної структури для управління пасажирськими перевезеннями в усіх видах сполучень [559–560].

3. Впровадження в Україні високошвидкісного руху пасажирських поїздів зі швидкостями від 250 до 450 км/год. [561].

4. Збільшення доходів від перевезень в тому числі за рахунок залізничного туризму [562].

5. Зменшення витрат за рахунок оптимізації організації руху пасажирських поїздів в усіх видах сполучень (далекому, міжрегіональному, регіональному, приміському та швидкісному) [563].

6. Вирішення проблеми пошуку нових джерел фінансування пасажирських перевезень.

7. Обґрунтування нових економічних тарифів для підвищення ефективності пасажирських перевезень.

8. Вирішення проблеми оптимальної структури парку пасажирських

вагонів, яка б врахувала перспективні потреби пасажирів (швидкість руху, комфортність, якість обслуговування) в умовах обмежених інвестицій [564].

9. Підвищення ефективності пасажирських перевезень за рахунок одночасного впровадження усіх вищевказаних заходів, що дозволить отримати максимальний ефект.

В умовах глобалізації та інтенсифікації пасажиропотоку ключовим напрямом забезпечення трансформації системи сервісного обслуговування пасажирів виступають процеси модернізації і розбудови сучасних мультимодальних пасажирських комплексів. В розвинутих країнах розбудова сучасних мультимодальних пасажирських комплексів здійснюється за рахунок стимулювання процесів створення системи пасажирських ХАБів, в рамках яких її реалізуються принципи модальності в обслуговуванні пасажирів.

В еволюційному контексті розвиток ХАБів має давню історію. Зокрема, першим праобразом ХАБу на сьогоднішній день прийнято вважати лондонський вокзал King's Cross Central, інфраструктуру якого ще у 1963 р. було поєднано з інфраструктурою метрополітену для забезпечення зручної пересадки пасажирів з одного виду транспорту на інший [565]. При цьому ХАБ як вузловий елемент системи обслуговування пасажирів досить тривалий час асоціювався виключно із авіаційним транспортом, де найбільш активно впроваджувалася концепція концентрації пасажиропотоків на регіональних маршрутах і вузлах шляхом створення аеропортів-хабів. Поштовхом для розбудови аеропортів-хабів став прийнятий в США Акт про дерегуляцію авіаційної галузі, згідно з яким остання мала перейти до якісно нового принципу функціонування, що передбачав зосередження трафіку пасажирів в одному хабі і надходження д нього пасажирів з інших менших аеропортів. Цей принцип функціонування авіаційної галузі отримав назву «ступиці – спиці» і був спрямований на оптимізацію витрат авіакомпаній [566].

З розвитком видів транспорту та підвищенням вимог пасажирів до якості обслуговування, в тому числі формування потреби у мультимодальності перевезень, концепція формування пасажирських ХАБів ще більш активно

втілювалася в життя. Сьогодні ХАБи функціонують не лише в місцях концентрації пасажиропотоку, а й активно формуються на різних видах транспорту з метою підвищення якості обслуговування пасажирів. Зокрема, така модель обслуговування як пасажирів, так і вантажів досить активно використовується на морському транспорті. Згідно з статистичними даними більше третини всіх вантажопотоків в світі обслуговується потужними портами-хабами, що виконують функцію перевалювання вантажів – трансшипмент. За принципами ХАБу сьогодні функціонують такі порти міжнародного та регіонального значення, як Роттердам, Гамбург, Клайпеда, Валенсія, Рига, Гандія, Талін і Сагунто [567].

Як категорія термін «хаб» наразі отримав досить широке поширення і використовується в різних сферах економічної діяльності таких, як транспорт, промисловість, інноваційна індустрія, сільське господарство.

В економічній літературі зустрічається декілька визначень терміну ХАБ. Хаб (англ. *hub*, буквально – ступица колеса, центр) – з загальної точки зору вузол певної мережі. В авіації (англ. часто *gateway* – шлюз) – вузловий аеропорт, досить великий пересадочний і перевантажувальний транспортний вузол з необхідним набором сервісів, що має вигідне географічне розташування. На транспорті – пересадочний, перевантажувальний вузол. На автомобілях підвищеної прохідності – муфта вільного ходу переднього, що підключається, моста. Бувають ручними й автоматичними. У комп'ютерній техніці і мережах – мережевий концентратор (наприклад, USB-концентратор). У файлообмінної мережі Direct Connect хабами називають сервери мережі. У Фідонеті хабом називають магістральний вузол, через який проводиться передача пошти. В енергетиці хаб – спеціалізований розподільний центр, що розділяє один маршрут на два і більше. Хаби (Habs) – прізвисько команди NHL Монреаль Канадієнс. У вікіпедії сказано, це – транспортний вузол, в якому сходяться транспортні потоки [568–569]. Серед вчених категорія ХАБ трактується як місце концентрації пасажиропотоків, де відбувається пересадка пасажирів з одного видку транспорту на інший [570–572]. Зокрема Дж. Кемпбелл

визначає хаб як вузловий досить значний за масштабами транзитний аеропорт, що розміщується на перетені стратегічних пасажирських маршрутів [573]. За визначенням Й. Франка та Ю. Рубанова аеропорт-хаб – це проміжний пункт призначення, куди прямує пасажир з метою здійснення пересадки на інше судно, яке прямуватиме в кінцевий пункт призначення, оскільки пряме сполучення з точки відправлення пасажира до точки призначення відсутнє [574].

Попри те, що створення хабів на морському транспорті стосується покращення рівня транспортно-логістичного обслуговування вантажопотоків, вивчаючи змістовне наповнення даної категорії варто зупинитися і на аналізі підходів вчених щодо визначення терміну порту-хабу. Зокрема, Т. Фір дане поняття тлумачить як територію, що використовується для реалізації операцій трансшипінгу і служить основою для з'єднання магістральних сервісів з різними фідерними мережами [575]. На думку Х. Нама та Д. Сонга морський логістичний хаб є вузловою точкою транзиту вантажів, що виконує функції з доставки за принципом «від дверей до дверей» та централізованого тимчасового зберігання, створюючи цим самим умови для формування доданої цінності [576]. Під час визначення порту-хабу О. Кузнецов вказує на те, що порт-хаб створюється на базі морського порту, де відбувається взаємодія різних видів транспорту і проводиться консолідація вантажів з метою їх відправлення економічно вигідними партіями [577]. Такої ж точки зору дотримується і С. Нікуліна, говорячи про порт-хаб як крупний контейнерний порт [578].

Отже, ґрунтуючись на вище наведених визначеннях, варто констатувати, що пасажирський хаб є транзитним пунктом, де відбувається або пересадка пасажирів на інший напрямок чи вид транспорту, а також надаються послуги з його сервісного обслуговування.

Одними із ключових моментів, на які звертається увага науковців під формування теоретичного базису організації хабів, є питання визначення критеріїв, за якими транспортно-пересадочний вузол прийнято вважати хабом. В цьому питанні у вчених сформувалася досить однозначна думка, за якої портом-хабом прийнято вважати [579–580]:

- порт, який має значну за розміром територію і здатен приймати багатотоннажні судна;

- в порту виконують переважно операції, які пов’язані з перевалюванням вантажів з морських суден на сухопутні види транспорту і навпаки;

- порт має географічно розміщуватися в центрі регіону.

Подібного роду критерії виділяються вченими і під час характеристики аеропортів-хабів. Так, В. Котін серед таких критерії виділяє:

- здатність аеропорту організовувати необхідну кількість стикувань (організацій пересадок пасажирів з одного рейсу на інший за короткий час) та наявність вільних потужностей для їх зростання;

- пропускні здатності терміналів аеропорту є досить високими і в майбутньому зможуть забезпечити високий рівень обслуговування;

- здатність здійснити пересадку пасажирів відповідно до їх вимог за рахунок чіткого дотримання розкладу руху літаків;

- наявність резервів для розвитку аеропортової інфраструктури з метою задоволення зростаючого попиту з боку споживачів [581].

Відповідно до цих критеріїв рівня розвитку інфраструктури та потужності аеропортів наразі в світовій практиці сформувалося три ключових підходи до формування аеропортів-хабів, які проаналізовані в дослідженні В. Іванова та О. Кузнєцова. Перший підхід до формування аеропортів-хабів передбачає, що їх створення стало результатом зростання зони охоплення аеропорту, тобто викликане загальним розвитком аеропорту. Другий – ґрунтується на тому, що аеропорт-хаб утворюється внаслідок розвитку авіакомпаній, які приймають рішення щодо розвитку власного центру в аеропорту, що має вигідне положення та володіє розвинутою інфраструктурою. Третій підхід полягає в штучному стимулюванні створення аеропорту-хабу, яке відбувається за рахунок зростання рівня інвестицій приватних інвесторів в розвиток аеропортової інфраструктури та авіакомпаній [582].

Поряд з існуванням неоднозначних визначень поняття хабу серед вчених-

науковців сформувалися різні підходи до виділення їх видів. Найпоширенішою типізацією є виділення аеропортів-хабів залежно від обсягу пасажиропотоку, що обслуговується в межах нього [583] (рис. 5.4).

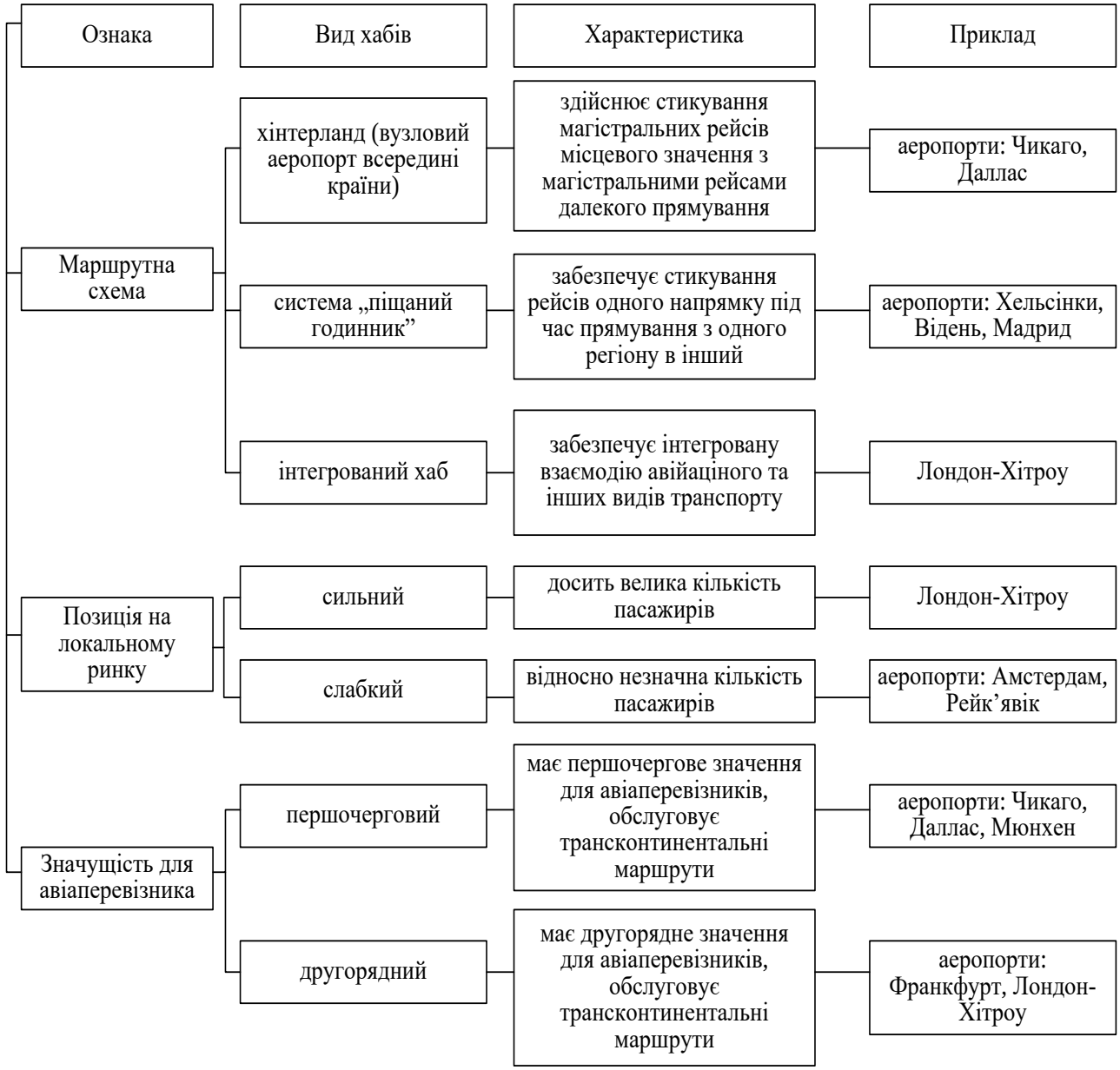

Рис. 5.4. Класифікація аеропортів-хабів [583]

У рамках даної ознаки прийнято виділяти міжнародні хаби (характерними є: висока питома вага трансфертних перевезень; значна зона покриття; пасажиропотік становить більше 40 млн. пас. / рік); міжнародні аеропорти (питома вага трансфертних перевезень нижча; більша зона покриття; пасажиропотік – більше 20 млн. пас. / рік); вторинні хаби та аеропорти (нижча

питома вага трансфертних перевезень; більша, однак часто дублююча зона покриття; пасажиропотік – більше 10 млн. пас. / рік); регіональні аеропорти (трансфертні перевезення відсутні; зона покриття незначна) [583].

У праці [584] пропонується розрізняти хаби також за величиною пасажиропотоку, виділяючи головний хаб (пасажиропотік більше 50 млн. пас. / рік; з'єднує континенти), провідний хаб (пасажиропотік від 30 до 50 млн. пас. / рік; мають міжрегіональне значення), другорядний хаб (пасажиропотік менше 30 млн. пас. / рік; діють в межах окремого регіону). Окрім цього авторами даної статті пропонується розрізняти хаби відповідно до їх ролі в системі перевезень глобальних авіаційних альянсів: ключові (опорні, де відбувається перерозподіл пасажирів з міжнародних рейсів на місцеві та регіональні); хаби, що знаходяться у власності окремої авіаційної компанії, яка є членом авіаційного альянсу; хаби, що не відносять до жодної з компаній-членів авіаційного альянсу [584].

Вивчаючи механізми створення та функціонування хабів, доцільно зупинитися на дослідженні успішних прикладів їх організації (табл. 5.5) та виділенні тих ключових переваг, що спонукають до розвитку в країні системи пасажирських хабів.

Таблиця 5.5

Характеристика найбільших в світі пасажирських ХАБів

(сформовано автором на основі джерел [565, 585]

Назва ХАБу, місце знаходження	Пасажирообіг	Види транспорту, що взаємодіють	Супутня інфраструктура
1	2	3	4
Amsterdam Centraal Station (Амстербам, Нідерланди)	260 тис. пасажирів за день	залізничний (міжміський та міжнародний), водний, аероекспрес, міський пасажирський транспорт, в т.ч. метро, таксі	поблизу знаходяться пам'ятки історії міста
Beijing South Railway Station (Пекін, Китай)	660 тис. пасажирів за день	Метро, міський наземний транспорт, високошвидкісна залізниця до Тяньцзина та Шанхаю, міжнародне та місцеве залізничне сполучення	ресторани, магазини, відділення банків, інші об'єкти сервісу

Продовження табл. 5.5

1	2	3	4
The Port Authority Bus Terminal NY (Нью-Йорк, США)	200 тис. пасажирів за день	метрополітен, міжміське автобусне сполучення, наземний міський транспорт, таксі	поряд з пам'ятками історії та культури
Shinjuku Station (Токіо, Японія)	3,64 млн. пасажирів за день	Залізничний транспорту (міський, приміський, міжміський та аероекспрес до аеропорту), метро, автобусні термінали	інтегровано торгівельні центри, універмаги
Grand Central Station (Нью-Йорк, США)	75 тис. пасажирів за день	залізничний транспорт, метро, автобусні термінали, таксі	-
Nagoya Station (Нагоя, Японія)	1,14 млн. пасажирів за день	залізничний транспорт, метро, наземний міський транспорт	бізнес-центр, поряд знаходяться підземні торгівельні центри, заклади харчування, розважальні заклади
Gare du Nord (Париж, Франція)	500 тис. пасажирів на день	залізничний транспорт, метро, міський та приміський транспорт	дрібні торгівельні об'єкти
Clapham Junction (Південний Лондон, Великобританія)	430 тис. пасажирів за день	залізничний транспорт, метро, автобусні термінали	заклади харчування, торговельно-розважальні заклади
Kamppi Centre (Хельсінки, Фінляндія)	100 тис. пасажирів за день	метро, наземний міський транспорт, таксі, міжміські автобусні термінали	торговельний центр, що включає офісні приміщення та житлові об'єкти
Berlin Hauptbahnhof (Берлін, Німеччина)	300 тис. пасажирів за день	інтегровано: міжміське та міжнародне залізничне сполучення, міське та регіональне автобусне сполучення, аероекспрес, легко рейковий транспорт	паркінг, каси, зони відпочинку, об'єкти нерухомості (офіси, торговельно-розважальні центри)

Показовим прикладом організації пасажирського хабу є створений в Росії транспортний хаб «Сколково», де поєднано інфраструктуру залізничного та автомобільного, міського транспорту, а також офісних та торговельно-розважальних центрів. Основною метою створення даного мультимодального

транспортного хабу було визначено підвищення комфорту та безпеки пасажирів за рахунок скорочення часу знаходження в дорозі та надання ряду супутніх послуг [586].

Активно підтримує ініціативу зі створення мультимодальних хабів у регіоні і Казахстан. Зокрема, у 2018 р. було відкрито мультимодальний транспортний хаб порту Курик, що розміщений на лінії Транскаспійського міжнародного транспортного маршруту та здатен обслуговувати автомобільні та залізничні пороми незалежно від сезону [587].

Варто констатувати, що розвиток хабів в розвинутих країнах Європи розглядається як ключовий інструментів підвищення якості обслуговування та розвитку мультимодальних перевезень, оскільки їх створення дозволяє досягнути ряду суттєвих ефектів, що мають як загальнодержавне значення, так і вузькогалузеве. Зокрема, Й. Франк та Ю. Рубанов визначають, що створення хабів в авіаційній галузі сприятиме:

- на рівні держави створення хабів дозволить: сформувати нове джерело зростання валового національного доходу та надходження в державний бюджет; підвищити рівень зайнятості населення за рахунок створення додаткових робочих місць, а також активізувати інвестиційні процеси за рахунок притоку іноземних інвестицій в інфраструктурний проєкт;
- для авіаційних підприємств як учасників авіахабу їх формування дозволить: збільшити частоту авіа польотів і таким чином реалізувати ефект масштабу, забезпечивши цим самим можливість для оптимізації рівня витрат, оптимізувати ринкові ризики за рахунок збереження пасажирів у власні мережі обслуговування та розширити присутність на ринку за рахунок збільшення мережі польотів;
- для пасажирів будівництво хабів створить можливість для прямування в кінцеве місце призначення прямими маршрутами та в потрібний час, а також вільного вибору пунктів прямування, що в цілому сприятиме підвищенню комфортності перевезень [574].

В Україні це питання досліджується лише на наукових конференціях та в

апараті АТ «Укрзалізниця» [437; 484]. Але це питання потребує подальшого дослідження, оскільки у великих містах вже давно сформована транспортна інфраструктура, яка «зажата» міськими будівлями. Декілька років поспіль на конференціях за участі представників АТ «Укрзалізниця» постає питання про організацію транспортних пасажирських ХАБів в Україні, але при цьому кожний фахівець розуміє це питання по-різному. Зараз навіть визначено кілька залізничних вузлів, де будуть організовані пасажирські ХАБи: Київ, Харків, Дніпро, Львів та Одеса.

Ще у 2017 р. АТ «Укрзалізниця» було проголошено ініціативу щодо створення залізничного пасажирського хабу у Мукачево з метою покращення пасажирського сполучення з країнами ЄС. Ініціативою передбачалося, що залізничний пасажирський вокзал «Мукачево» з'єднають за допомогою переходу з комбінованою колією, де будуть проведені роботи з облаштування комфортних зон для здійснення посадок на поїзди, що прямуватимуть до Угорщини, Словаччини, Румунії. Попри такі амбітні плани наразі проєкти й досі залишився не реалізованих, що викликано його високою капіталоємністю та відсутністю вільних коштів в АТ «Укрзалізниця» [588].

Враховуючи те, що Україна є стратегічним для євро-азіатських країн транспортним вузлом і привабливим туристичним центром, на думку автора дисертації, саме створення залізничних пасажирських хабів варто розглядати ключовим напрямом розвитку мультимодальних перевезень та підвищення ефективності функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту. Вважаємо, що спочатку потрібно визначитися з функціями, які будуть виконувати ХАБи та удосконалити їх за рахунок оптимізації графіку руху поїздів, скорочення терміну поїздки та надання максимального комфорту для пасажирів.

Наразі в межах залізничних вокзалів реалізується певний спектр послуг, які не відносяться до основних їх функцій. Зокрема, здійснюється пересадка пасажирів з одного напрямку руху на інший, але вона не зовсім оптимізована і потребує удосконалення; пересадка пасажирів з пасажирських перевезень у

дальньому сполученні на швидкісні та приміські поїзди та в зворотному русі. Така функція зараз також виконується, але конче потрібна додаткова ув'язка графіків руху вказаних поїздів, що потребує зменшення загального терміну руху пасажирів; пересадка пасажирів із залізничних поїздів на усі можливі види місцевого транспорту (метро, трамвай, тролейбус, автобус) для перевезення їх до дому або до інших місцевих вокзалів. Така функція зараз виконується місцевими органами влади. Для рішення даного питання було застосовано системний підхід, який дозволить визначити обсяг необхідних функцій, які мусить виконувати залізничний пасажирський ХАБ [482].

Як свідчить закордонний досвід, до додаткових функцій залізничних ХАБів відносяться: надання торговельно-розважальних та інформаційних послуг для організації зручних умов перебування пасажирів в очікуванні наступних видів транспорту; організація трансферних перевезень пасажирів для їх подальшої подорожі іншими видами транспорту (автобусами, літаками, річковими та морськими пароплавами та ін.); організація трансферних перевезень багажу пасажирів для їх подальшої подорожі іншими видами транспорту (автобусами, літаками, річковими та морськими пароплавами та ін.); надання пасажирів послуг з подорожі різними видами транспорту за єдиним квитком [589].

Ґрунтуючись на цьому, пропонується виділити базові та розширені функції, які будуть реалізовуватися в межах залізничного пасажирського ХАБу (рис. 5.5).

Так, до базових функцій залізничного пасажирського ХАБу варто віднести [589]:

- обслуговування в процесів посадки-висадки та переміщення пасажирів за єдиним квитком, а саме організація трансферних перевезень пасажирів для їх подальшої подорожі іншими видами транспорту (автобуси, метро, трамвай, тролейбус, таксі, аеропорт), пересадка пасажирів з одного виду сполучення на інший (з далекого на приміське чи місцеве, навпаки), рух пасажирів з платформ прибуття потягу до квиткових кас чи місць відпочинку (залів очікувань, готелів

тощо), оформлення проїзних документів (касові зали, мобільні додатки, електронні карти;

- санітарно-гігієнічне обслуговування (медичний пункт, аптека, туалетні та душові кімнати);

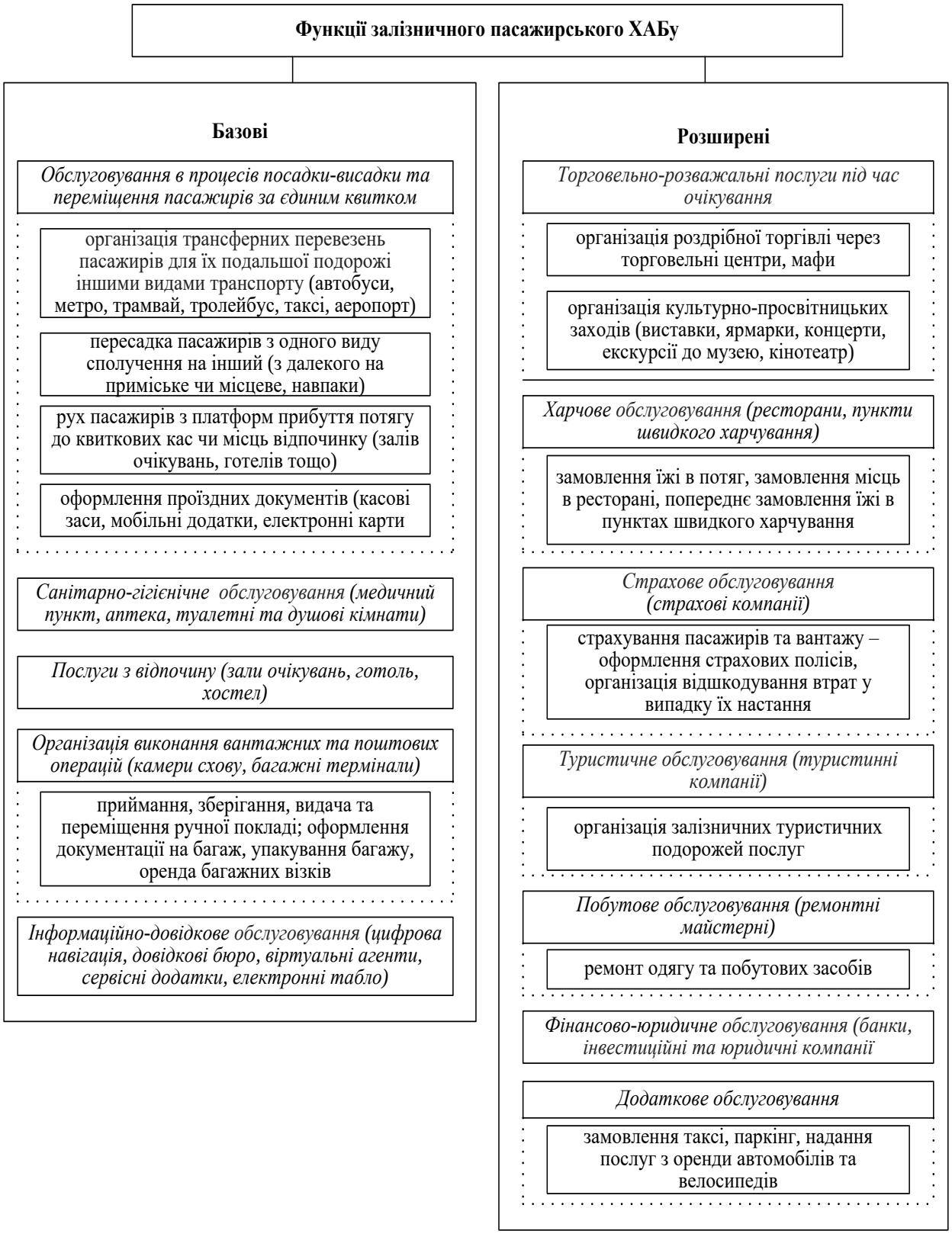

Рис. 5.5. Функції залізничного пасажирського ХАБу *(розробка автора)*

- послуги з відпочину (зали очікувань, готель, хостел);

- організацію виконання вантажних та поштових операцій (камери схову, багажні термінали), зокрема операції з приймання, зберігання, видача та переміщення ручної покладі; оформлення документації на багаж, упакування багажу, оренда багажних візків;

- інформаційно-довідкове обслуговування (цифрова навігація, довідкові бюро, віртуальні агенти, сервісні додатки, електронні табло).

До числа розширених функцій залізничного пасажирського ХАБу віднесено:

- надання торговельно-розважальних послуг під час очікування: організація роздрібної торгівлі через торговельні центри, мафи;

- організація культурно-просвітницьких заходів (виставки, ярмарки, концерти, екскурсії до музею, кінотеатр);

- харчове обслуговування (ресторани, пункти швидкого харчування): замовлення їжі в потяг, замовлення місць в ресторані, попереднє замовлення їжі в пунктах швидкого харчування;

- страхове обслуговування (страхові компанії) - страхування пасажирів та вантажу – оформлення страхових полісів, організація відшкодування втрат у випадку їх настання;

- туристичне обслуговування (туристичні компанії) - організація залізничних туристичних подорожей та інших видів туристичних послуг;

- побутове обслуговування (ремонтні майстерні) - ремонт одягу та побутових засобів;

- фінансово-юридичне обслуговування (банки, інвестиційні та юридичні компанії);

- додаткове обслуговування - замовлення таксі, паркінг, надання послуг з оренди автомобілів та велосипедів тощо.

Найголовніша функція ХАБів – це оптимізація графіку руху між собою пасажирських поїздів різних видів сполучення для скорочення терміну перебування пасажирів на залізничних вокзалах в очікуванні інших поїздів та

пересадочних трансферів. Як розуміти оптимізацію графіку руху пасажирських поїздів? Приміські поїзди мають прибувати на залізничний вокзал (ХАБ) завчасно до прибуття пасажирського або швидкісного поїзда з урахуванням терміну їх запізнення. В цьому разі можна впровадити на залізницях для зручності пасажирів єдиний квиток, що дозволить їм подорожувати одночасно двома видами поїздів чи різними видами транспорту. Всі ці заходи дозволять пасажирам скоротити загальний термін подорожі лише на залізниці. Є багато випадків, коли пасажир подорожує складним маршрутом, наприклад, з маленького містечка Дніпропетровської області приміським поїздом до Дніпра, а потім швидкісним поїздом до Києва, але автобусом до аеропорту Бориспіль, а звідки літаком на відпочинок у будь-яку країну. Такий складний маршрут подорожі вимагає від пасажира багато зусиль, а наявність дітей та валіз створюють багато проблем.

Якщо впровадити додаткові функції на вокзалі Дніпро, а саме ув'язку графіку руху приміського поїзду зі швидкісним та організувати подорож за єдиним квитком, що включить також вартість автомобільного трансферу до аеропорту Бориспіль, то це значно скоротить термін подорожі пасажирів і підвищить якість їх обслуговування.

До речі, зараз в Україні деякі туристичні компанії використовують трансферні перевезення для доставки туристів з окремих міст до основних видів транспорту (аеропортів, залізничних, річкових та морських вокзалів). Ціна такого трансферу входить до вартості путівки. З огляду на сказане вище, можна включити організацію трансферних перевезень пасажирів для їх подальшої подорожі іншими видами транспорту (автобусами, літаками, річковими та морськими пароплавами та ін.) до основних функцій залізничного ХАБа.

Залізничні ХАБи можуть також використати додатково послугу, яку зараз використовують аеропорти України з організації трансферних перевезень багажу пасажирів для їх подальшої подорожі іншими видами транспорту (автобусами, літаками, річковими, морськими пароплавами та ін.) [590]. Це

дозволить пасажирам мати з собою тільки необхідні речі, та проводити вільний час перед подальшою поїздкою на свій власний розсуд. Для цього на залізничних вокзалах доцільно надавати торговельно-розважальні послуги. Можна навести приклад як в Угорщині використовують функції ХАБів на залізничному пересадочному вузлу Кишпешт (Будапешт). Вокзал обслуговує перевезення пасажирів у далекому, швидкісному та приміському сполученні. Поряд через наземний перехід знаходиться автовокзал, метро, трамвай, стоянка таксі та великий торговельно-розважальний центр. Все це разом представляє собою компактний та дуже зручний ХАБ.

Значну частину свого життя людина подорожує різними видами транспорту для виконання завдань відрядження, проведення перемов з партнерами, постачальниками, потенційними клієнтами, для туристичних подорожей, відпочинку, проведення наукових досліджень та культурних заходів. Але дістатися мети подорожі одним видом транспорту вдається не одразу. Залізничний транспорт, навіть в одній країні, на одному континенті, заздалегідь потребує пересадки пасажирів з одного поїзда на інший. Інколи потрібно, щоб дістати мети, подорожувати послідовно кількома видами транспорту.

Так було раніш, але для підвищення комфорту перевезень та суттєвого скорочення терміну поїздки стали будувати у великих містах різних країн пересадкові пасажирські центри, мета яких – ув’язати розклад руху літаків, поїздів, та інших видів транспорту між собою та створити усі можливі комфортні умови для пасажирів (готелі, кімнати відпочинку, ресторани, кафе, магазини, місця розваги та ін.), що очікують подальшої подорожі.

Посадковий термінал транспортно-пересадочного вузла – спеціально створена одна або кілька споруд в транспортно-пересадочному вузлі, призначені для оптимізації пішохідних потоків пасажирів, що здійснюють пересадку, з можливістю відвідування ними об'єктів обслуговування, або минають їх.

Важливим питанням, яке підлягає вирішенню в процесі формування

теоретико-методологічного підґрунтя для розбудови в Україні залізничних пасажирських хабів є питання встановлення вимог, за яких вокзал чи станцію можна вважати хабом. Наразі вже існує певний набір критеріїв за якими визначають відповідність об'єкту транспортної інфраструктури хабу. На думку М. Аранчій та Д. Аранчій під час формування хабу мають бути дотримані такі умови:

- оптимальне використання інфраструктури вокзали, включаючи привокзальні території та будівлі;
- наявність інфраструктури для організації багаторівневих пасажиропотоків в межах вокзалу (переходів, підйомних засобів тощо);
- існує можливість для спорудження багатоярусних автомобільних стоянок для тривалого розміщення автомобілів;
- існує можливість використання простору залізничних колій, перш за все їх верхньої частини;
- можливість комплексного обслуговування за рахунок розширення функцій вокзалів та організації додаткових послуг [591].

Враховуючи думку вище зазначених вчених, вважаємо, що для будівництва залізничних транспортних ХАБів мають бути дотримані такі принципи та умови [590; 592].

1. Наявність на даній залізничній стації великої кількості поїздів різних напрямків та категорій з яких пасажири пересідають для подальшої подорожі на інші поїзди та види транспорту;

2. Транспортний залізничний ХАБ має поєднувати усі види загального та міського види транспорту. Якщо забезпечення транспортних залізничних ХАБів міськими видами транспорту (метро, трамвай, автобус, тролейбус, таксі та ін.) цілком реально, то стягнути в одне місце аеропорти, автовокзали, морські та річкові вокзали майже неможливо. Для цього можна запропонувати трансферні перевезення, які будуть працювати в одному зв'язку зі вказаними вище вокзалами, а вартість послуг яких мусить включатися у єдиний транспортний квиток.

3. Існуючі в Україні великі залізничні вокзали не можна вважати ХАБАми, оскільки існуюча технологія перевезення пасажирів не передбачає ув'язку розкладу руху приміських, пасажирських та швидкісних поїздів з іншими видами загального транспорту, організацію трансферних перевезень та використання єдиного квитка. Наприклад, звичайний залізничний вокзал у великому місті Києві, якій має поруч усі види міського транспорту та автобуси, що перевозить пасажирів у аеропорти Бориспіль, Жуляни, автовокзали та річковий вокзал, не можна вважати ХАБом, оскільки розклад руху пасажирських поїздів не ув'язано з іншими видами загального транспорту, відсутня організація трансферних перевезень пасажирів та багажу. Відсутні поруч у необхідній кількості комфортні готелі, зали очікування ресторани, кафе, магазини, місця для розваг та зручні переходи до місцевих видів транспорту.

4. Бажання керівництва міста на проведення нового будівництва та реконструкції привокзальної території. А для цього потрібно тільки у Києві побудувати горизонтальні ескалатори для переміщення пасажирів на метро та трамваї, криті стоянки для трансферних автобусів, таксі і тролейбусів, поєднані з вокзалом конкорсом, ескалатором та організувати постійний рух сучасного електропоїзда до аеропорту Бориспіль. Одночасно потрібно вирішити адресну доставку багажу пасажирів на інші види загального транспорту.

Слід сказати, що місцеві види транспорту входять до прерогативи місцевих органів влади, але виконуються в ув'язці з Укрзалізницею.

З огляду на сказане вище, можна запропонувати удосконалене термінологічне значення залізничного транспортного ХАБу – це великий залізничний транспортний пересадочний центр для організації зручної поїздки пасажирів та їх багажу, що подорожують кількома видами транспорту, рух яких узгоджено одним загальним графіком руху за єдиним квитком, який включає вартість усіх видів послуг й надає при цьому повний комфорт пасажирам у період очікування подальшої поїздки [589].

Сфера роботи залізничного пересадочного центру існує в межах

економічної системи для забезпечення вимог соціальної системи. Для надання послуг залізничного ХАБа й попутного обслуговування пасажирів об'єктами соціальної інфраструктури діють різноманітні суб'єкти господарювання, які використовують специфічні техніко-технологічні ресурси, працю професійно підготовлених робітників, мають відмінний від інших галузей механізм ціно- та тарифоутворення, обліку, стимулювання та мотивації споживання, територіально розосереджений характер роботи, що у своєму загальному сприйнятті є необхідною, невід'ємною, обов'язковою та особливою часткою економічної системи як сукупності всіх видів економічної діяльності людей, яка спрямована на виробництво, розподіл, обмін і споживання товарів і послуг.

Але основна мета утворення ХАБів – це скорочення терміну подорожі пасажирів та надання їм комфортних умов. Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що сфера залізничного ХАБа – це сукупність соціально-економічних відносин, пов'язаних із переміщенням пасажирів різними видами транспорту та трансферу, а також їх попутне обслуговування об'єктами соціальної інфраструктури для надання повного спектру послуг під час всієї подорожі [590].

Із сказаного випливає, що залізничний пересадочний центр не може існувати без трансферних перевезень, загального графіку руху та великої кількості пасажирів. Інакше не може бути, оскільки між залізничним пересадочним центром та аеропортами, річковими та морськими вокзалами майже завжди є певна відстань, яку бажають вчасно подолати багато пасажирів і подорожувати далі.

Враховуючи те, що створення залізничних пасажирських ХАБів сприятиме скороченню терміну подорожі пасажирів та наданню їм комфортних умов, що досягається за рахунок організації поїздки за єдиним квитком та узгодження загального графіку руху між задіяними під час перевезень видами транспорту, ключовим моментом забезпечення ефективності їх функціонування є питання формування комплексного механізму взаємодії видів транспорту, залучених до організації мультимодальних пасажирських перевезень в межах

ХАБу. Адже уявіть собі, що ви дуже занята ділова людина, яка хоче заздалегідь спланувати свій відпочинок та розрахувати свій час та гроші, які можете витратити на поїздку або відпустку. А для ділової людини нічого нема більше цінного, ніж час та гроші. І за свої гроші та виділений час, вона хоче отримати максимум задоволення, а не головний біль, наприклад, як не запізнитись на літак, як краще дістатись до нього, чим краще доїхати до потягу, скільки часу потрібно перебувати на вокзалі, або аеропорті та чим зайнятись у вільний час, якщо його багато, а у тебе ще двоє маленьких діточок, яких теж потрібно чимось зайняти. Чим та як краще харчуватися в дорозі, щоб було корисно, а не отримати отруєння. А ще гірше, якщо ти людина похилого віку або людина з інвалідністю. Для таких пасажирів Укрзалізниця поки не має достатньо ані вагонів, ані місць знаходження на вокзалі, не кажучи вже про місця з'їзду та підйому для інвалідних колясок. А ще коли на вулиці холодна або погана погода, пасажиру потрібно переїжджати з одного кінця міста в інший, бігти на маршрутку чи інший вид транспорту, і все це при нестачі часу або при наявності маленької дитини та великого багажу. Усе це викликає роздратування, погане самопочуття, фізичне навантаження, а найголовніше – незадоволеність подорожжю. З такою проблемою стикається дуже велика кількість пасажирів та туристів, які перебувають у подорожах та командировках, і на даний час це глобальне питання, не вирішене. Тому, якщо залізничний ХАБ та усі інші види транспорту (автобуси, літаки, річковий, морський, міський та ін.) будуть пов'язані між собою, що зробить поїздку зручною, комфортною з меншим терміном подорожі пасажирів та за єдиним квитком, який буде ще й більш дешевшим, от цього споживачі послуг значно виграють.

Ґрунтуючись на цьому, доцільно представити механізм реалізації мультимодальних перевезень пасажирів залізничним транспорту у взаємодії з іншими учасниками процесу сервісного обслуговування пасажирів (рис. 5.6).

Тому такі залізничні транспортні пересадочні центри потрібно створити у великих містах, де є велика кількість населення, розвинена інфраструктура, а

також наявна велика кількість пасажирів та туристів, де відбувається пересадка пасажирів з одного напрямку руху до іншого. Це, наприклад, такі міста як: Київ, Харків, Дніпро, Львів та Одеса.

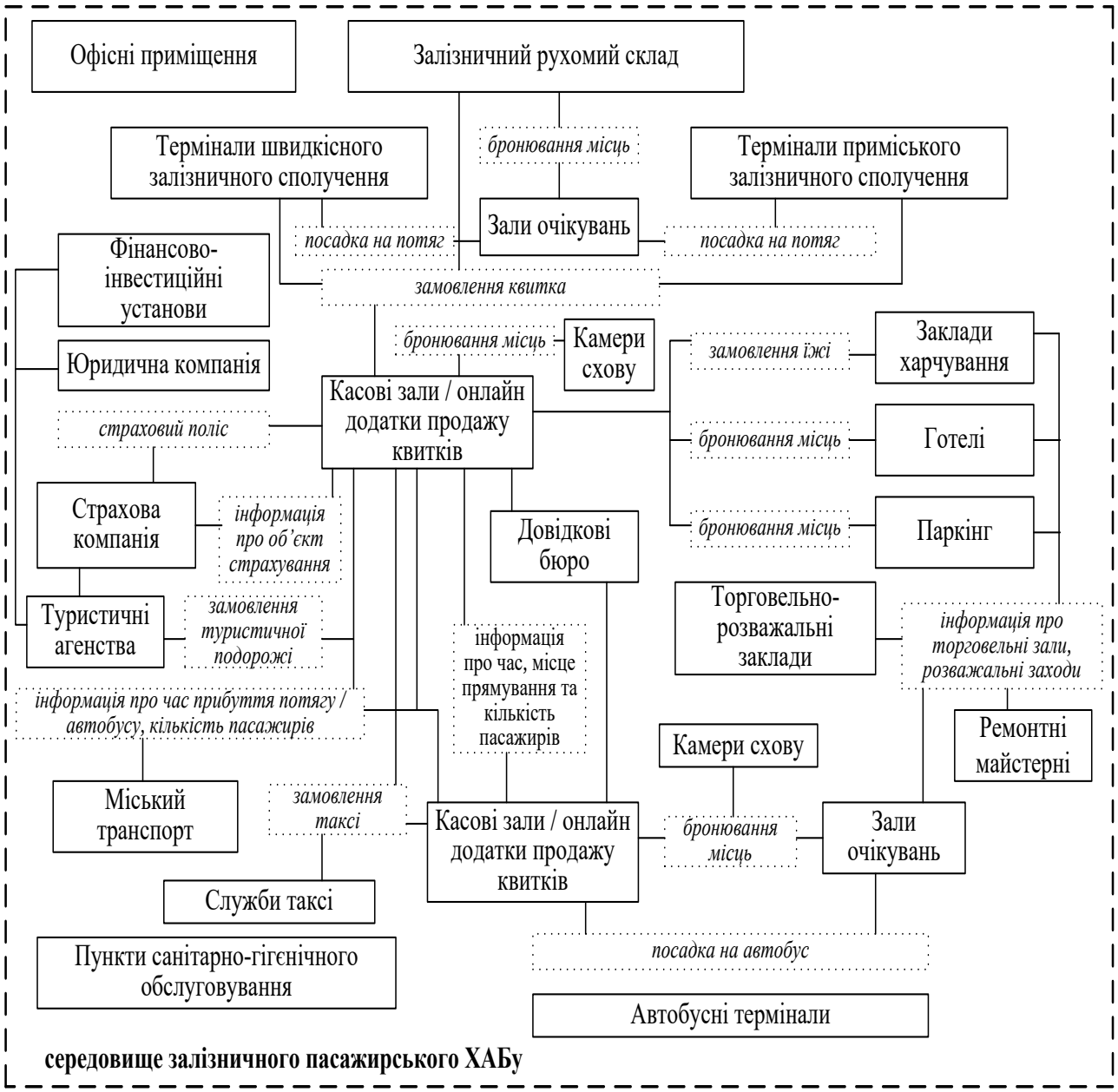

Рис. 5.6. Механізм реалізації мультимодальних перевезень пасажирів залізничним транспорту у взаємодії з іншими учасниками процесу сервісного обслуговування *(розробка автора)*

На основі проведених вище досліджень можна зробити такі висновки [590]:

1. Організація на базі великих залізничних вокзалів України ХАБів

доцільно та необхідна, оскільки це дозволить скоротити загальний час подорожі пасажирів і значно підвищити якість їх обслуговування. Одночасно це дозволить підвищить ефективність використання залізничного транспорту та отримати додаткові прибутки від надання нових послуг.

2. У кожному місті слід враховувати існуючі особливості побудови транспортної інфраструктури та підходити індивідуально до організації ХАБів, і використовувати лише деякі можливі з запропонованих функцій.

3. Реалізація нових функцій транспортних пересадочних вузлів дозволить керівництву АТ «Укрзалізниця» створити для пасажирів додаткові зручності та комфорт за рахунок оптимізації графіку руху поїздів, зменшення терміну подорожі, надання додаткових трансферних перевезень пасажирів і багажу та торговельно-розважальних послуг.

Враховуючи відсутність законодавчої бази з регулювання питань розвитку мультимодальних пасажирських перевезень та чітко визначених механізмів розвитку відносин між різними видами транспорту, задіяними під час їх організації, на думку автора дисертації, для формування і ефективного функціонування системи залізничних пасажирських ХАБів першочергово необхідно забезпечити врегулювання питання розвитку мультимодальних пасажирських перевезень на залізничному транспорту на інституціональному рівні.

Оскільки інституціональне забезпечення передбачає визначення норм політико-правового та соціально-економічного характеру, які мають бути враховані між розвитку певних відносин, то інституціональне забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом буде розглядати з позиції встановлення інститутів нормативно-правового, фінансово-інвестиційного, організаційного та соціально-ціннісного впливу на процеси формування системи залізничних пасажирських ХАБів. З огляду на це, розроблено модель інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом, що передбачає створення системи залізничних пасажирських ХАБів і, на відміну

від існуючих, розкриває етапи та інститути їх формування і розвитку, підтримки та стимулювання з метою створення умов для інтегрованого транспортного обслуговування пасажирів пасажирським комплексом залізничного транспорту (рис. 5.7).

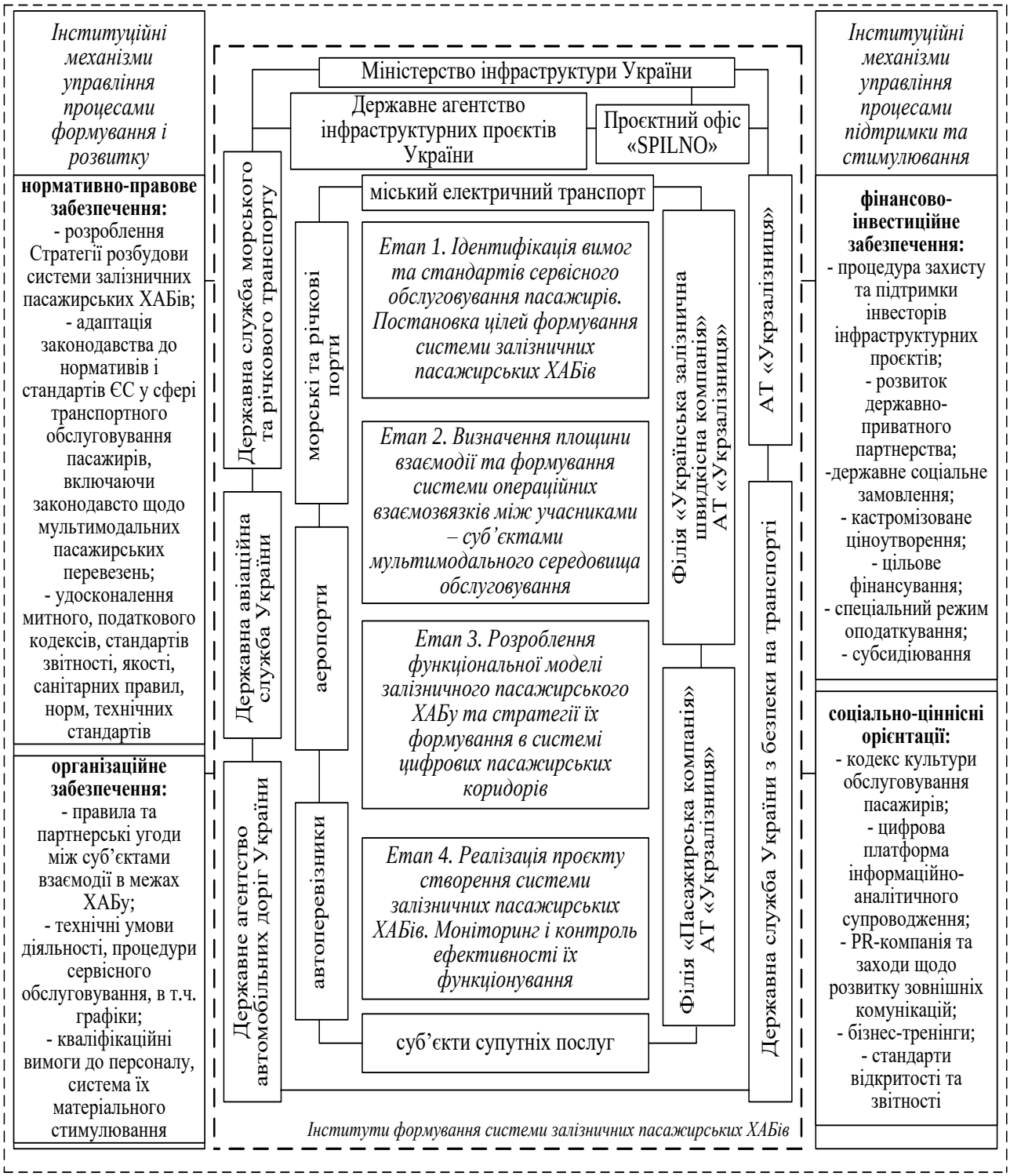

Рис. 5.7. Модель інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом *(розробка автора)*

Відповідно до розробленої моделі створення системи залізничних пасажирських ХАБів має відбуватися за наступною процедурою. Зокрема на етапі 1 повинна проводитися ідентифікація вимог та стандартів сервісного обслуговування пасажирів і на цій основі розроблятися цілі формування системи залізничних пасажирських ХАБів. Етап 2 полягатиме у визначенні площини взаємодії та формуванні системи операційних взаємозв'язків між учасниками – суб'єктами мультимодального середовища обслуговування, що сформується в межах ХАБу. Передбачається, що саме на цьому етапі мають проводитися всі заходи, які орієнтовані на інтеграцію суб'єктів-учасників організації мультимодальних перевезень в межах ХАБу, а саме ті із них, що стосуються узгодження повноважень і відповідальності, розподілу ризику та спільного інвестування в підтримку життєздатності ХАБів. Також на цьому етапі проводиться укладання угод зі учасниками мультимодальних пасажирських перевезень та розробляються механізми їх взаємодії в процесів мультимодального обслуговування пасажирів. На етапі 3 проводиться розроблення функціональної моделі залізничного пасажирського ХАБу та стратегії їх формування в системі цифрових пасажирських коридорів. Ключовим питанням даного етапу є питання узгодження архітектури ХАБів, а саме взаємного розташування залізничних платформ, пішохідних тунелів, паркінгів, залів очікувань, готелів, розважальних залів, закладів харчування тощо. Також на даному етапів проводять будівельно-ремонтні роботи, які спрямовані на приведення інфраструктури існуючих вокзалів відповідно до розробленого архітектурного плану ХАБу. Етап 4 передбачає безпосередню реалізацію проєкту створення системи залізничних пасажирських ХАБі, а також проведення моніторингу і контролю ефективності їх функціонування.

На цьому етапі вводяться в експлуатацію всі інфраструктурні елементи і ХАБу і розпочинається процес обслуговування пасажирів за мультимодальним принципом [593]. Щодо оцінювання функціонування ХАБу, то ключовим параметрами на основі яких доцільно говорити про його ефективність варто вважати такі, як наявність затримок в обслуговування пасажирів, тривалість

мультимодальних пасажирських перевезень, рівень якості послуг та рівень задоволеності пасажирів мультимодальними поїздками.

Ефективність процедури створення та функціонування системи залізничних пасажирських ХАБів буде забезпечено двома групами інституційних механізмів, а саме інституційними механізмами управління процесами їх формування і розвитку та інституційними механізмами управління процесами їх підтримки та стимулювання. Перша група інституційних механізмів поєднує нормативно-правове та організаційне забезпечення процесів формування і розвитку системи залізничних пасажирських ХАБів і передбачає [593]:

- розроблення Стратегії розбудови системи залізничних пасажирських ХАБів;

- адаптацію законодавства до нормативів і стандартів ЄС в сфері транспортного обслуговування пасажирів, включаючи розроблення законодавства щодо розвитку мультимодальних пасажирських перевезень в країні;

- удосконалення митного, податкового кодексів, стандартів звітності, якості, санітарних правил, норм, технічних стандартів;

- розроблення правил та партнерських угоди між суб’єктами взаємодії в межах ХАБу;

- формування та прийняття технічних умов діяльності, процедури сервісного обслуговування, в т.ч. розроблення узгоджених графіків руху різних видів транспорту;

- встановлення кваліфікаційних вимог до персоналу та розроблення системи їх матеріального стимулювання.

Група інституційних механізмів управління процесами підтримки та стимулювання створення залізничних пасажирських ХАБів поєднує фінансово-інвестиційне забезпечення та соціально-ціннісні орієнтації, що передбачають:

- розроблення процедури захисту та підтримки інвесторів інфраструктурних проєктів;

- розвиток державно-приватного партнерства;

- формування системи державного соціального замовлення;

- розроблення та впровадження системи кастромізованого ціноутворення;

- впровадження інструментів цільового фінансування;

- розроблення спеціального режиму оподаткування та субсидіювання

- розроблення і прийняття кодексу культури обслуговування пасажирів;

- впровадження цифрової платформи інформаційно-аналітичного супроводження;

- розроблення PR-компанії та заходів щодо розвитку зовнішніх комунікацій;

- організацію та проведення бізнес-тренінгів;

- розроблення та прийняття стандартів відкритості і звітності тощо.

Таким чином прогресивним напрямом модернізації інфраструктури вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту є процеси формування мультимодальних комплексів за рахунок створення в країні системи залізничних пасажирських ХАБів. Першочергову роль для розвитку і підтримки ефективного функціонування залізничних пасажирських ХАБів відіграє система інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом. З метою створення сприятливих умов для розбудови в країн системи залізничних пасажирських ХАБів розроблено модель інституціонального забезпечення, що розкриває етапи та інститути їх формування і розвитку, підтримки та стимулювання.

5.3. Інвестиційне забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України

Забезпечення своєчасної реалізації проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України,

що пов’язані з розбудовою системи залізничних пасажирських ХАБів, головним призначенням яких є створення умов для інтегрованого обслуговування пасажирів залізничного транспорту, слід виконувати з урахуванням умов господарювання пасажирського комплексу, який наразі функціонує в умовах системної кризи. З метою визначення формування дієвої інвестиційної політики, що відповідала б умовам сьогодення, доцільним є дослідження теоретико-методичних положень інвестиційної діяльності, а також особливості її практичної реалізації в умовах кризового стану пасажирського комплексу залізничного транспорту України.

Розкриттю теоретико-методологічних та методичних аспектів розвитку інвестиційної діяльності суб’єктів господарювання, зокрема пасажирського комплексу залізничного транспорту, присвячено публікації багатьох вчених, серед яких: Ю. Бараш, І. Бланк, В. Бобиль, О. Гненний, В. Дикань, О. Дикань, О. Дейнека, І. Дмитрієв, О. Євсєєва, Г. Ейтутіс, Ю. Єлагін, І. Зайцева, О. Кірдіна, М. Корінь, О. Кравченко, О. Кривопішин, О. Криворучко, Г. Обруч, В. Овчиннікова, Н. Каличева, В. Прохорова, І. Токмакова, В. Третяк, В. Яновська та ін. [1, 29–30, 37, 162, 170, 174, 185, 219, 222–223, 281, 311, 314, 346, 370, 372, 375, 499–500, 502–506, 595–599]. Віддаючи належне науковим здобуткам перелічених вчених, слід звернути увагу, що недостатньо розглянутим залишилося питання удосконалення інвестиційної політики пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах поглиблення системної кризи в залізничній галузі.

Перш за все слід звернути увагу на той факт, що для забезпечення своєчасної реалізації проєктів модернізації інфраструктури пасажирський комплекс залізничного транспорту сьогодні потребує колосальних капітальних інвестицій, мінімальний обсяг яких лише до 2030 р., відповідно до прогнозів аналітиків, повинен досягати 18,06 млн дол. Останні будуть спрямовані на:

- закупівлю нових пасажирських вагонів – 2,5 млн дол.;
- оновлення та модернізацію пасажирської тяги – 0,72 млн дол.;
- оновлення та модернізацію інфраструктури – 14,84 млн дол.

Однак, реальні інвестиційні можливості пасажирського комплексу залізничного транспорту значно нижчі від запланованого рівня фінансування проєктів модернізації інфраструктури. Відтак, незважаючи на зростання обсягу капітальних інвестицій протягом 2016 – 2019 рр., їх рівень так і не досягнув максимального значення попередніх років. Крім того, спостерігається катастрофічне зростання курсу валют протягом 2010 – 2019 рр., що негативно впливає на купівельну спроможність інвестиційних ресурсів. Слід відмітити той факт, що в структурі інвестицій починаючи з 2015 року привалюють власні кошти залізничної компанії, що також не є позитивним фактором. Отже, рівень інвестицій є незадовільним в умовах тотальної системної кризи, що панує на вітчизняному залізничному транспорті (рис. 5.8).

Роки	Обсяг капітальних інвестицій, млн грн	Питома вага залучених коштів, %	Курс долару до гривні, грн
2010	10239,9	33,3	7,99
2011	14200,9	41,35	8,07
2012	13973,8	57,08	8,09
2013	5329,1	50,3	8,3
2014	3508,2	50,29	12,95
2015	4,5	6,95	23,44
2016	6885,8	9,8	25,01
2017	10904,08	5,2	26,68
2018	16912,8	12,1	27,2
2019	17329,3	11,7	27,8

Рис. 5.8. Динаміка інвестиційного забезпечення АТ «Укрзалізниця» за період 2010-2019 рр. *(сформовано автором на основі джерел* [600–603]*)*

Не зважаючи на наявну структуру капітальних інвестицій, проблеми із боргами у АТ «Укрзалізниця» тягнуться вже багато років. Після технічного дефолту 2015 р., більшість з них були реструктуризовані. З того часу вітчизняна залізнична компанія залучає значні обсяги коштів для рефінансування, тобто погашення боргів минулих років. І, таким чином, виходить на замкнуте коло. По ньому державна компанія постійно балансує на межі нового дефолту.

Значні виплати по боргам у 2019 та 2020 рр. припадали на третій квартал. Ситуацію врятували шляхом нової емісії євробондів у 2019 р. А нині, за інформацією АТ «Укрзалізниця», застосували реструктуризацію.

Влітку 2020 р. виплати за боргами української дочірньої компанії російського Сбербанку на суму 200 млн дол було відтерміновано на 3 р. Погашати цей борг планується «із залученням нових коштів з міжнародного ринку капіталу або одного із вітчизняних банків».

Якщо детально проаналізувати кредитний портфель АТ «Укрзалізниця», то абсолютна більшість боргів – в іноземній валюті. Станом на 30 червня 2020 р. лише 16 % загальної суми фінансових зобов’язань АТ «Укрзалізниця» були в національній валюті. Більше половини боргу складали банківські кредити, третину – євробонди. Залишок – фінансовий лізинг та інші інструменти. При цьому абсолютна більшість боргів (89 %) не гарантовані державою.

Саме тому, зважаючи на вищезазначене, слід зауважити, що неминуче виникає питання зміни існуючої інвестиційної політики як самого комплексу, так і держави. Адже перенесення центру відповідальності за інвестиційну діяльність пасажирського комплексу лише на рівень АТ «Укрзалізниця» при ігноруванні ролі держави і відсутності відкритої мережі взаємодії суб’єктів в цьому процесі спровокували створення малоефективної системи інвестицій, що не дозволяє подолати кризові явища в інвестиційній сфері.

Отже, вирішальну роль у забезпеченні інвестування сьогодні повинні мати лише АТ «Укрзалізниця», але й державні органи влади (Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Міністерство

фінансів України, Міністерство інфраструктури України), міжнародні, а також вітчизняні інвестори.

Щодо формування переліку перспективних інвесторів, які можуть стати учасниками проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту, то слід зазначити, що у вітчизняному законодавстві, яке регулює даний вид діяльності, існують чіткі критерії, що дозволяють визначити, хто може стати інвестором. До кваліфікованих інвесторів відносять брокерів, дилерів, кредитні і страхові організації, приватні пенсійні фонди і некомерційні фонди, створені з метою оптимізації діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу. Інвесторами можуть виступати компанії, які керують інвестиційними та приватними пенсійними фондами.

Згідно зі стратегією роботи інвесторів можна поділити на: стратегічних – інвестори, які прагнуть отримати повний контроль над конкретною акціонерною компанією; портфельних – інвестори, які формують власний портфель фінансових інструментів з урахуванням їх терміну, рівня ризику і ліквідності (інвестор вкладає в них кошти з метою примноження власного капіталу); спекулятивні – інвестори, які беруть участь в обороті фінансових інструментів на фондовому ринку шляхом укладення короткострокових угод з метою отримання доходу від транзакцій [604].

Згідно з вибором тактики інвестування всі інвестори можуть бути згруповані таким чином [605]:

- ризикові – інвестори, які обирають найбільш прибуткові, а, отже, ризиковані фінансові інструменти, і, усвідомлюючи високий рівень ризику, вкладають у них грошові активи. При такому підході можливі два абсолютно протилежних результати: інвестор отримує максимальну вигоду від інвестиційної операції, або він залишається ні з чим;
- консервативні – учасники фондового ринку, які при інвестуванні коштів обирають виключно найменш ризиковані інструменти. Портфель таких інвесторів формується на тривалий період часу, причому інструменти в ньому практично не змінюються;

- помірні – учасники ринку, які спочатку обирають допустимий рівень ризику інвестування і, виходячи з нього, формують власний інвестиційний портфель.

Також, інвестори можуть бути класифіковані за типом. Розрізняють професійних і непрофесійних учасників ринку. Професіонали – це суб'єкти, для яких інвестування є основною трудовою діяльністю. Останні поділяються таким чином [606]:

- спекулянти – інвестори, завдання яких отримати фінансову вигоду від різниці вартостей покупки і продажу валюти або фінансових інструментів;

- керуючі – це інвестори, які допомагають економічним суб'єктам вкласти кошти в дохідні фінансові інструменти від свого імені. Клієнт, у разі проведення керуючим прибуткової угоди, отримає вигоду, проте за послуги керуючого доведеться внести плату.

Непрофесіонали розглядають інвестування в якості додаткової прибуткової діяльності. Непрофесійні інвестори можуть бути:

- самостійними, тобто тими, які, керуючись своїми знаннями і досвідом у сфері інвестування, обирають і застосовують найбільш виграшну для себе стратегію. Такі інвестори особисто несуть відповідальність за ризикованість інвестиційної операції;

- несамостійні інвестори не бажають приймати рішення, що стосуються раціонального інвестування грошей, або просто не мають у своєму розпорядженні вільного часу для інвестиційної діяльності. Зазвичай вони довіряють управління своїх фінансів професійному брокеру.

Зважаючи на наявну наразі динаміку прямих іноземних інвестицій, можна з упевненістю стверджувати, що економіка України поступово втрачає довіру іноземних інвесторів, що знаходить відображення в динаміці прямих інвестицій (рис. 5.9). Така загрозлива тенденція поряд з неефективною інвестиційною політикою АТ «Укрзалізниця» негативно впливає і на його відносини з інвесторами. З метою подолання зазначених недоліків та формування позитивних відносин пасажирського комплексу залізничного транспорту з

інвесторами слід в якості першої пріоритетної сфери інвестиційної діяльності пасажирського комплексу галузі виділити Investor Relations.

Рис. 5.9. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну протягом 2009-2019 рр. *(складено автором на основі джерела* [602]*)*

Відносини з інвесторами – точний переклад англомовного терміна Investor Relations (далі – IR), яким позначають особливу сферу в компаніях, які перебувають у постійній взаємодії з інвестиційним співтовариством. Найбільш часто в практиці і в літературі зустрічаються посилання до формулювання NIRI, яка визначає IR як сферу відповідальності в рамках стратегічного менеджменту компанії, що інтегрує фінанси, комунікації, маркетинг і правові аспекти діяльності компаній на фінансових ринках для того, щоб забезпечити найбільш ефективні двосторонні комунікації між компанією, фінансовим співтовариством і іншими особами, які беруть участь в досягнення справедливої оцінки її цінних паперів. Цей тип комунікації передбачає двосторонній контакт – не тільки поширення інформації серед різних цільових груп, а й отримання від них зворотного зв'язку і реакцію на неї – постійну, довгострокову спрямованість дій, а не поодинокі акції [607].

Інституціалізація діяльності з організації відносин з інвесторами розпочалася в 1953 р., коли Р. Кордінер (RJ Cordiner), голова ради директорів компанії General Electric, створив в компанії спеціальну службу, обов'язки якої

включали в себе поширення фінансової інформації про діяльність компанії, підготовку прес-релізів про фінансові результати і публікацію річних звітів. Метою служби було створити у інвесторів позитивну думку про компанію. На післявоєнній хвилі зростання американської економіки число індивідуальних інвесторів стало швидко зростати. Створення в американських корпораціях структур, відповідальних за поширення серед них фінансової інформації ознаменувало собою початок «ери комунікації» (1945-1970 рр.) у відносинах з інвесторами. У свою чергу, наступний етап інституалізації співпав з початком зміни ландшафту фінансових ринків: до 1970-х р. замість індивідуальних інвесторів на них стали домінувати інституційні інвестори. Великі фінансові посередники опинилися здатні диверсифікувати ризики несхильних до прямих інвестицій власників вільних грошових коштів, зацікавлених не стільки в збереженні ліквідності своїх заощаджень, скільки в надійності і вигідності їх вкладень. На цьому етапі, в «фінансову еру» (1970-2000 рр.), замість роботи з мас-медіа у фокусі діяльності IR-фахівців виявилися контакти з інституційними інвесторами та аналітиками і організація зворотного зв'язку з ними. Інформація стала двосторонньою – від компанії до інвесторів і навпаки [607].

Надалі фахівців з комунікацій в службах IR змінили фахівці з фінансів і обліку, а їх ключовим завданням стало вигідно «продати» корпорацію, тобто максимізувати ринкову вартість її акцій. Загалом успішність такої стратегії привела до несподіваних наслідків: відбулися як зміни у сфері IR, так і зафіксовано вклад «продажної» парадигми IR в формування «креативного обліку», що спровокувало фінансові скандали на межі тисячоліть. Наступний етап (2000-2001 рр.) пов'язаний з крахом великих компаній і, як наслідок, значних фінансових потрясінь. Ці фактори сприяли прискоренню розвитку політики співпраці з інвесторами IR.

У свою чергу, сучасний етап – «ери синергії» – відображає спрямованість зусиль IR-фахівців не на максимізацію вартості цінних паперів компаній, а на їх справедливу оцінку, на ґрунтовніше розуміння всіх аспектів діяльності компанії інвестиційним співтовариством і «управління очікуваннями» інвесторів.

Сучасні інвестори прекрасно володіють методикою аналізу фінансової звітності, тому фокус зусиль IR-спеціалістів зараз лежить в нефінансових показниках і цінності нематеріальних активів компаній. Важливою особливістю IR-фахівців є те, що вони працюють не тільки з позитивною, але й негативною інформацією, оскільки остання є частиною інформаційного портрету компанії і здійснює суттєвий вплив на її імідж на інвестиційному ринку. Метою IR-діяльності на сучасному етапі є забезпечення компанії інвестиційними ресурсами за мінімальною вартістю. Щодо змісту професійної діяльності, слід зазначити, що у відносинах з інвесторами в «еру синергії» характерною є відмова від домінування фінансів над комунікаціями і перехід від виключно IR-технологій до традиційних методів Public Relations (PR).

Більшість авторів публікацій у сфері PR і загалом управління комунікаціями виділяють як загальні, так і відмінні риси IR та PR. Так, загальними характеристиками перелічених сфер діяльності є: їх зорієнтованість на формуванні позитивного уявлення про компанію в зовнішньому середовищі (як загального корпоративного іміджу, так і суспільного портрету з точки зору екологічної та соціальної відповідальності компанії, позиціонування її топ-менеджменту тощо); аналогічність форматів роботи (постійний контакт із засобами масової інформації, підготовка пресрелізів, новин тощо); суттєва роль забезпечення ефективного зворотнього зв’язку компанії зі стейкхолдерами.

Поряд з цим слід звернути увагу і на певні відмінності аналізованих сфер діяльності, які полягають у нормативно-правовому регулюванні інформаційної прозорості компанії, а також адресності її взаємодії з іншими учасниками ринку. Так, наприклад, у сфері IR є значна кількість різновидів і форм звітності, розкриття і публікація яких регулюється фінансовими органами країни, в якій працює компанія, а також професійними організаціями. Це фінансова звітність, складена відповідно до національних і міжнародних стандартів, інформація щодо складу акціонерів, емісії цінних паперів тощо. У свою чергу, у сфері PR таке регулювання відсутнє.

Наступна відмінність IR та PR полягає в основній меті діяльності. Так,

якщо основна мета PR полягає у створенні сприятливого для компанії інформаційного середовища, не маючи при цьому на увазі однозначної ідентифікації реципієнтів інформації, то метою IR є залучення фінансових ресурсів в компанію, що вимагає адресності всіх дій в рамках IR і визначає необхідність чіткої ідентифікації акціонерів та інвесторів.

Значно відрізняються і формати роботи IR та PR. Так, для IR характерні персоніфіковані формати роботи з реципієнтами інформації (роуд-шоу, багатосторонні дистанційні наради за результатами фінансової діяльності, адресна робота із засобами масової інформації, міжособистісні контакти з аналітиками, інвесторами).

Перелік ключових відмінностей між IR і PR представлено на рис. 5.10.

Рис. 5.10. Відмінності між Investor relations (IR) та Public relations (PR)

(складено автором на основі джерела [607]*)*

З огляду на зазначене вище, можна дійти висновку, що дійсно відносини з інвесторами є складовою загальної сфери Public Relations в компаніях. Якщо говорити детальніше безпосередньо за сферу Investor Relations, то слід виділити

такі її основні задачі: розробка плану взаємодії підприємства з інвесторами та його втілення; всебічний аналіз конкурентоспроможності підприємства; підготовка інформації для інвесторів щодо змін факторів внутрішнього середовища підприємства; навчання осіб, які представляють підприємство, і забезпечують обмін інформацією з громадськістю відповідно до встановлених вимог розкриття інформації; підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів щодо діяльності підприємства та новинах галузі для аналітиків, інвесторів та ін.; ведення розділу корпоративного сайту, присвяченого зв'язкам з громадськістю; моніторинг звітів аналітиків і складання довідок для керівництва; підтримка відносин з представниками фондової біржі; організація заходів зі звітами по прибутках і зборам інвесторів; інформування керівництва компанії щодо настроїв інвестиційного співтовариства та ін.

Загалом коло завдань і функцій IR досить широке і визначається чотирма ключовими областями відповідальності (фінансова звітність та розкриття в ній інформації; політика компанії у сфері диверсифікації джерел фінансування; комунікації щодо корпоративного управління; публічне представлення компанії). Відповідні функції і ключові області діяльності, пов'язаної з побудовою плідних відносин з інвесторами представлено в табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Функції і ключові області діяльності з відносин з інвесторами [607]

Ключові сфери відповідальності IR	Функції IR
1	2
Фінансова звітність та розкриття в ній інформації	- розкриття інформації в річному і квартальному звіті; - підготовка матеріалів про діяльність компанії, збір і підготовка аналітичної і статистичної інформації; - контроль за інформаційними потоками про фінансову та операційну діяльність (у т. ч. на корпоративному веб-сайті компанії, при підготовці річних звітів і у виступах топ-менеджменту); - забезпечення інвесторів квартальними і річними звітами;

Продовження табл. 5.6

1	2
Політика компанії у сфері диверсифікації джерел фінансування	- розробка IR-стратегії компанії і створення планів (перспективних, поточних, комплексних) з метою просування компанії; - створення та моніторинг бази інвесторів; - формування відносин з інвесторами та забезпечення сприятливого іміджу компанії, у т.ч.: підготовка заходів для інвесторів; організація зустрічей топ-менеджменту компанії з інвесторами; підготовка участі топ-менеджерів в форумах, конференціях; підготовка і проведення roadshow; проведення багатосторонніх дистанційних нарад з інвесторами; організація зворотного зв'язку з інвесторами; робота з зовнішніми (іноземними) інвесторами;
Комунікації щодо корпоративного управління	- розробка внутрішніх та зовнішніх IR-процедур і регламентів; - підготовка положення про інформаційну політику та інших документів; - супровід особливо значущих або великих інвестиційних проєктів; - діяльність щодо зниження репутаційних та інших ризиків; - взаємодія з PR-, GR-, маркетинговими і рекламними підрозділами компанії;
Публічне представлення компанії	- підготовка і проведення річних зборів акціонерів; - підготовка заяв та прес-релізів, довідкових матеріалів про компанію; - розкриття інформації на інтернет-сайті; - презентація фінансових результатів на інтернет сайті; - взаємодія з діловими / фінансово-економічними ЗМІ; - взаємодія з рейтинговими агентствами; - підготовка презентаційних матеріалів, спеціальна аналітика по темі, спілкування з аналітиками, зі спеціалізованими ЗМІ; - підтримка ділових контактів з аналітиками інвестиційних банків і інших фінансових установ.

Аналіз еволюції теорії і практики щодо інвестиційної діяльності за останні роки дає підставу вважати, що відбувається щоденне підтвердження факту негайної необхідності активного залучення держави до забезпечення

даного процесу. З метою подолання зазначених недоліків було запропоновано в якості пріоритетних виділити таку сферу інвестиційної діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту як Government Relations та зосередити її діяльність на забезпечення інвестиційної діяльності.

Government Relations (GR, взаємодія з органами державної влади) – «діяльність спеціально уповноважених співробітників великих комерційних структур (GR-менеджерів) з ведення роботи компанії в політичному оточенні». Government Relations також є систематичними спробами компанії вплинути на дії і заходи влади з метою досягнення компанією певної мети або захисту деяких інтересів. Основним завданням GR є «запобігання ймовірних загроз від діяльності політичних стейкхолдерів і реалізація потенційних можливостей компанії за допомогою її участі в політичних діях», а метою GR - «формування довгострокової, комфортної, передбачуваної системи відносин з профільними для компанії політичними стейкхолдерами» [608].

При цьому варто наголосити, що між GR і лобізмом існують значні відмінності: якщо лобізм є технологією для просування інтересів компанії в органах влади, то GR є складовою частиною загального менеджменту і коло завдань, які він вирішує, набагато ширший, ніж при лобізмі.

GR поряд з налагодженням взаємодії з владою покликаний також покращувати комунікації і всередині компанії між її підрозділами (PR, відділ маркетингу, інформаційно-аналітичне управління та ін.) і зовнішніми співробітниками, проводити моніторинг діяльності органів влади та ЗМІ, взаємодіяти з профільними галузевими асоціаціями, брати участь в організації заходів та роботі консультативних рад при органах влади, надавати (на вимогу) експертну інформацію та ін. Мета лобізму – домогтися прийняття політичного рішення, «вирішити питання» в профільному органі державної влади. Мета GR, у свою чергу, полягає у «побудові комфортної, передбачуваної системи відносин з профільними для компанії політичними стейкхолдерами». GR – це область загального менеджменту, а лобізм – це лише технологія [608–609].

Різниця між GR і лобізмом криється і в характері винагороди: фахівець зі

зв’язків з урядовими організаціями знаходиться в штаті компанії і отримує постійну зарплату, на противагу йому лобіст працює за гонорар і можливий відсоток від угоди. GR являє собою зв’язок компанії з органами влади, без допомоги яких не може бути здійснений жоден найважливіший політичний або бізнес-проєкт. У свою чергу, в обов’язки фахівця з GR входить побудова тісних довірчих відносин між компанією-роботодавцем і владою. Іншими словами, фахівець з GR встановлює неформальний діалог, будує міцні «мости», що ведуть з корпорації в структури влади, за якими вже пройдуть прості лобісти з конкретними пропозиціями, здатними зацікавити владу своїми пропозиціями.

Фахівці з GR організовують загальну систему взаємодії по ланцюжку «компанія – бізнес – асоціація – влада» і взаємодія всередині власної компанії між підрозділом зі зв’язків з органами державної влади, акціонерами і керівництвом. Безсумнівно, фахівець з GR несе відповідальність за якісну і своєчасну підготовку інформації співробітниками компанії, а часто і створює інформаційні приводи, тобто виступає ньюсмейкером.

Таким чином, зважаючи на вище зазначене, як основні функції відділу Government Relations відносно встановлених стратегічних орієнтирів щодо забезпечення інвестиційної діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту слід виділити такі [610]:

- формування сприятливого інвестиційного іміджу пасажирського комплексу серед політичної еліти;
- вирішення практичних питань щодо забезпечення інвестиційної діяльності з державними компаніями;
- формування сприятливої атмосфери відносин з регулюючими органами; вирішення судових питань; вирішення питань входу на новий ринок.

Підготовка програми з GR зазвичай включає п’ять основних кроків [611]:

- визначення проблем (identifying issues);
- розстановка пріоритетів (setting priorities);
- ідентифікація вищих чиновників (identifying policymakers);
- врегулювання стратегії порядків денних (setting agendas);

- відбір дій і ресурсів (selection actions and resources).

До найбільш ефективних методів впливу на органи влади GR-фахівця відносяться [611]: надання експертних оцінок; маніпуляція з даними соціологічних опитувань; участь в соціальних проєктах, благодійність, позиціонування діяльності компанії як соціально відповідальної; участь в проєктах державно-приватного партнерства; організація резонансних заходів без участі чиновників. Виходячи з умов країни або регіону, GR-фахівець підбирає оптимальну стратегію взаємодії з органами державної влади. Залежно від цього критерію виділяють дві моделі GR, які визначаються, відповідно, особливостями західних і східних країн.

Для країн Заходу, де є законодавче та етичне регулювання GR-діяльності, базовим методом є мережева діяльність, в рамках якої проводиться велика кількість зустрічей з людьми, що здійснюють вплив на формування думки (суспільства і влади) про деяку компанії. Поряд з цим, важливим є участь в роботі консультативних рад, громадської діяльності.

Для країн Сходу традиційним є матеріальне стимулювання осіб, які приймають рішення. При цьому не тільки посада, а й родинні зв’язки впливають на реальну участь людини в прийнятті рішень.

Таким чином, критичний аналіз інвестиційної діяльності пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця» показав її недієвість, зокрема в частині комунікаційних і інформаційно-аналітичних процесів. Це обумовлює необхідність сконцентрувати увагу на формуванні системи відносин з органами державної влади, а також іноземними і вітчизняними інвесторами на основі комунікаційного інструментарію «Government Relations» (побудова дієвої системи відносин з політичними стейкхолдерами) і «Investor Relations» (забезпечення найбільш ефективної комунікації з фінансовою спільнотою, вітчизняними та зарубіжними інвесторами та ін.) [612–613].

Зазначені положення покладено в основу механізму інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України, який представлено на рис. 5.11.

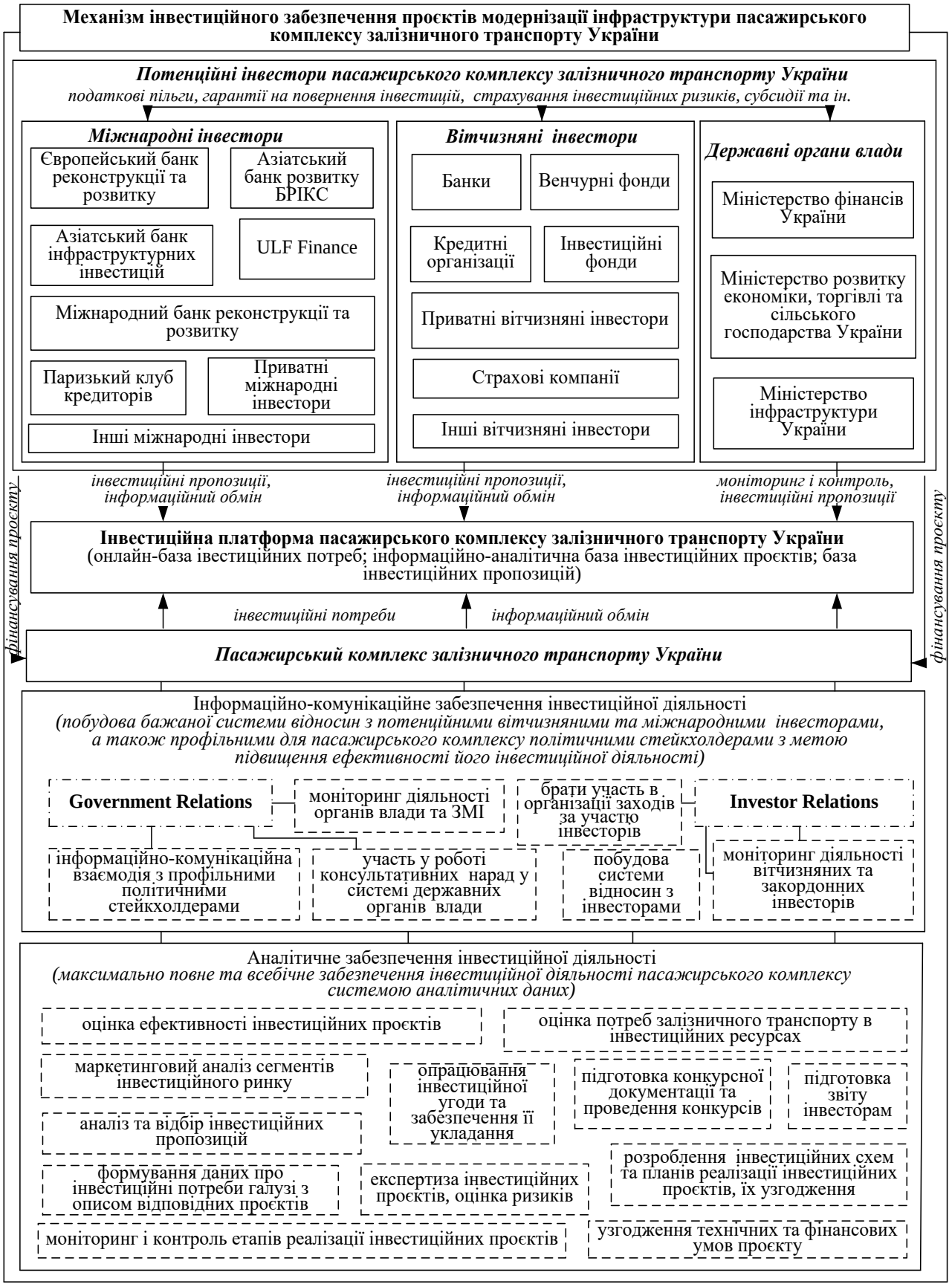

Рис. 5.11. Механізм інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України *(розробка автора)*

Розроблений механізм інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту України передбачає побудову системи відносин з органами державної влади та інвесторами на основі комунікаційного інструментарію «Government Relations» і «Investor Relations». Впровадження даного механізму підвищує ефективність комунікацій між учасниками інвестиційного процесу і сприяє активізації інвестиційної діяльності в пасажирському комплексі залізничного транспорту.

Висновки до розділу 5

1. Реалізація проєктів модернізації інфраструктури залізничних пасажирських перевезень в умовах фінансово-інвестиційної кризи потребує широкої підтримки суспільства та проактивних технологій управління. Останні нерозривно пов’язані з процесами цифрової трансформації і створюють прогресуючий простір знань, що суттєво підвищує якість управлінських рішень. Розкриті положення стали базисом удосконалення процесу управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом на засадах формування цифрової платформи, сервіси якої орієнтовано на інформаційно-консультативну підтримку, ініціацію проєктів, залучення стейкхолдерів і формування експертного середовища, формування проєктних команд, створення колаборацій, залучення ресурсів і оптимізаціюпроєктного управління. Визначено переваги, завдання, принципи функціонування і компоненти запропонованої цифрової платформи.

2. Визначено, що ключовим напрямом забезпечення трансформації системи сервісного обслуговування пасажирів виступають процеси модернізації і розбудови сучасних мультимодальних пасажирських комплексів. Обґрунтовано доцільність створення в Україні системи залізничних пасажирських ХАБів. Вивчення змісту, класифікації та ознайомлення зі світовою практикою організації хабів дозволило визначити функціональне призначення залізничних пасажирських ХАБів, розкрити принципи та умови їх

формування, а також представити механізм реалізації мультимодальних перевезень пасажирів залізничним транспорту у взаємодії з іншими учасниками процесу сервісного обслуговування.

3. Враховуючи те, що основною причиною низького рівня розвитку мультимодальних пасажирських перевезень в Україні є недосконаліть законодавства та відсутність чітко визначених механізмів розвитку відносин між різними видами транспорту, задіяними під час їх організації, зроблено висновок щодо необхідності формування сприятливого інституціонального середовища для забезпечення ефективного функціонування системи залізничних пасажирських ХАБів. Розроблено модель інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом, що передбачає створення системи залізничних пасажирських ХАБів і розкриває етапи та інститути їх формування і розвитку, підтримки та стимулювання з метою створення умов для інтегрованого транспортного обслуговування пасажирів пасажирським комплексом залізничного транспорту.

4. На основі критичного аналізу інвестиційної діяльності пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця» встановлено її недієвість, зокрема в частині комунікаційних і інформаційно-аналітичних процесів. Вивчення сучасних інструментів комунікативної взаємодії бізнес-суб'єктів з інвесторами, громадськістю та органами державної влади дозволило встановити доцільність використання інструментарію «Government Relations» і «Investor Relations», особливістю якого є забезпечення ефективної та взаємовигідної комунікації суб'єктів інвестиційної діяльності в процесі реалізації проєктів розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом. Останнє покладено в основу механізму інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Наукові результати п'ятого розділу знайшли відображення в наукових працях [526; 532; 533; 534; 589; 590; 592; 593; 610; 612; 613] за списком використаних джерел.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило вирішити важливу науково-практичну проблему розроблення теоретико-методологічних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що дозволить реалізувати ефективну діяльність у сфері подолання кризових явищ і забезпечити сталий розвиток вітчизняних залізничних пасажирських перевезень.

Основні висновки дисертаційної роботи полягають у такому.

1. Прогресивна динаміка зростання залізничних пасажирських перевезень у світі, що засвідчує їх переваги та істотне значення в соціально-економічному піднесенні країн, обумовила доцільність проведення аналізу еволюції пасажирських перевезень залізничним транспортом на засадах синергетичної методології. Це дозволило з'ясувати ендогенні та екзогенні фактори, закономірності і тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень, що стали підґрунтям для встановлення орієнтирів антикризового управління пасажирським комплексом вітчизняної залізничної галузі.

2. Наявність численних проблем розвитку залізничних пасажирських перевезень та їх загострення стали базисом для удосконалення теоретико-методичних положень щодо виявлення проявів криз у пасажирському комплексі залізничного транспорту, зокрема ідентифіковано цикли розвитку вітчизняного пасажирського комплексу залізничної галузі за період 1920-2020 роки, розроблено підхід до діагностики кризи за компонентами економічного потенціалу та удосконалено класифікацію криз за ознаками «рівні прояву», «тип розповсюдження», «фактори забезпечення якості управління», «масштабність і характер проблем».

3. Зважаючи на системний характер кризових явищ у пасажирському комплексі залізничного транспорту України і поступову втрату суспільної підтримки в їх подоланні доповнено категоріальний апарат теорії криз поняттям «індиферентне середовище функціонування організації», під яким

слід розуміти стан незацікавленості суспільства у вирішені проблем суспільно значущих організацій, який обумовлює перехід кризи у фазу негативної еквіфінальності, що призводить до суттєвого скорочення діяльності організації або її ліквідації. Розкрито етапи формування індиферентного середовища пасажирського комплексу вітчизняної залізничної галузі, які включають початкову, перехідну і фінальну стадії. Надорганізаційні фактори поглиблення кризи вказують на необхідність зміни парадигми антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту в напряму підвищення суспільної цінності залізничних пасажирських перевезень.

4. Надорганізаційна криза, спровокована індиферентним ставленням суспільства до проблем пасажирського комплексу залізничного транспорту, обумовлює необхідність активізації інструментів інноваційної лабільності та самоорганізації, що дозволять сформувати системно-синергетичні переваги сектору пасажирських перевезень залізничного транспорту, забезпечити його трансформацію і підвищити життєздатність в умовах динамізму середовища функціонування. На цій основі сформовано авторську парадигму антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, що орієнтована на підвищення його суспільної цінності для стейкхолдерів за рахунок організаційного розвитку, оптимізації діяльності та модернізації інфраструктури.

5. Нагальна потреба в подоланні комплексної кризи в пасажирському комплексі залізничного транспорту вимагає системного впровадження і реалізації прогресивного антикризового інструментарію. Ґрунтуючись на існуючих підходах до інструментального наповнення системи антикризового управління, розроблено концепцію її формування в пасажирському комплексі залізничного транспорту. Ключовими елементами системи антикризового управління пасажирським комплексом визначено такі підсистеми, як: суб’єктна, об’єктна, цільова, стратегічного позиціювання, планування, технологій антикризового управління, ресурсного забезпечення, які, взаємодіючи, сприятимуть підвищенню ефективності функціонування та

конкурентоспроможності сфери пасажирських перевезень галузі.

6. Ключовим етапом антикризового управління є етап розроблення і реалізації стратегії антикризових дій. На основі вивчення змісту і підходів до класифікації видів антикризових стратегій розширено типізацію останніх за рахунок доповнення такими класифікаційними ознаками: глибина, динаміка, стиль змін, кількість альтернатив та створювані цінності. Розкрито процедуру розроблення антикризової стратегії та сформовано підхід до вибору стратегічних альтернатив, що передбачає можливість реалізації антикризової стратегії трансформації та антикризової стратегії стагнації. Останні відображають створювані суспільні цінності пасажирського комплексу залізничного транспорту для стейкхолдерів у результаті реалізації тактичних антикризових дій, визначених у межах кожної зі стратегічних альтернатив.

7. Необхідність формування умов для забезпечення стійкого функціонування та розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту обумовило доцільність розкриття організаційних засад антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, які містять пропозиції щодо формування антикризового відділу. Розкрито мету, функції, види управлінських дій відділу залежно від рівня антикризового управління (стратегічний, тактичний, оперативний) та визначено результати його діяльності.

8. Зважаючи на необхідність забезпечення ефективності господарювання вітчизняного пасажирського комплексу за рахунок зниження рівня плинності кадрів та зростання продуктивності праці запропоновано механізм впровадження онбордінгу в систему управління персоналом пасажирського комплексу залізничного транспорту. Даний механізм розкриває процеси реалізації, складові забезпечення, напрямки фокусування і результати використання онбордінгу для підвищення компетентності і лояльності персоналу в умовах реформування і цифрової трансформації залізничного транспорту.

9. Відсутність єдиної системи організації ощадливого виробництва в

діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту і неможливість своєчасної зміни планів та інструментів ощадливого виробництва відповідно до трансформації умов внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання комплексу спонукали до удосконалення технології організації ощадливого виробництва через розкриття особливості формування процесу управління даною системою та його корегування за рахунок використання потенціалу відкритих інновацій.

10. Для забезпечення розвитку послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту необхідним є формування інструментарію оптимізації та диверсифікації його діяльності з урахуванням критеріїв адаптації транспортного обслуговування до нових моделей мобільності і поведінки споживачів. Це дозволило розробити сервісно-адаптивний підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту, що розкриває пріоритетні напрями та інструменти оптимізації його діяльності і диверсифікації сервісного обслуговування, застосування яких у діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту сприятиме його успішній адаптації до нових вимог споживачів у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом.

11. З метою подолання негативних споживчих стереотипів щодо якості обслуговування пасажирським комплексом залізничного транспорту і досягнення цілісності сприйняття споживачами послуг залізничного туризму запропоновано впровадження моделі перцептивного управління їх розвитком. Її особливість полягає в представленні життєвого циклу перцепції і розкритті інструментарію досягнення когерентної сприйнятливості послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту. Це сприятиме нівелюванню негативних стереотипів споживачів щодо якості обслуговування пасажирським комплексом залізничного транспорту і дозволить активізувати процеси розвитку послуг залізничного туризму в країні.

12. Результативність і ефективність реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту в

умовах поглиблення сервісної кризи значною мірою залежить від дієвості інструментів формування позитивного досвіду споживачів у процесі їх комунікації з підприємствами даного сегменту. З огляду на це в основу удосконаленого методичного підходу до оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку послуг залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту покладено визначення економічного ефекту управління досвідом споживачів послуг залізничного туризму (базовий ефект і ефект пролонгації стійких комунікацій пасажирського комплексу залізничного транспорту зі споживачами) і використання цифрових технологій проєкційного меппінгу і предиктивної та прескриптивної аналітики в процесі їх оцінювання.

13. Реалізація інноваційного вектору подолання кризових явищ в пасажирському комплексі в умовах нестачі фінансово-інвестиційної засобів обумовлює зміну підходів до модернізації інфраструктури залізничних пасажирських перевезень через їх орієнтацію на підвищення суспільної цінності та проактивні технології управління. Розкриті положення стали базисом удосконалення процесу управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізничним транспортом в умовах поширення кризових явищ за рахунок формування цифрової платформи, орієнтованої на забезпечення суспільної підтримки реалізації проєктів модернізації й оптимізацію проєктного менеджменту за рахунок впровадження інформаційно-комунікаційних інструментів.

14. Прогресивним напрямом модернізації інфраструктури вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту є процеси формування мультимодальних комплексів за рахунок створення в країні системи залізничних пасажирських ХАБів. Першочергову роль для розвитку і підтримки ефективного функціонування залізничних пасажирських ХАБів відіграє система інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом. З метою створення сприятливих умов для розбудови в країн системи залізничних пасажирських ХАБів розроблено модель інституціонального забезпечення, що розкриває

етапи та інститути їх формування і розвитку, підтримки та стимулювання.

15. Необхідність удосконалення механізму інвестиційного забезпечення проєктів модернізації інфраструктури пасажирського комплексу залізничного транспорту обумовило розроблення дієвої системи забезпечення інформаційно-комунікаційної взаємодії на основі використання інструментарію «Government Relations» і «Investor Relations», особливістю якого є забезпечення ефективної та взаємовигідної комунікації суб’єктів інвестиційної діяльності в процесі реалізації проєктів розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В. Перспективи фінансування приміських пасажирських перевезень в умовах акціонування залізничного транспорту. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С. 46–48.

2. Дикань В. Л., Корнилова И. В. Скоростное движение железнодорожного транспорта в мире и перспективы его развития в Украине. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 32. С. 15–25.

3. Бараш Ю. С. Реформування пасажирського господарства залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту Міністерства транспорту України*: Серія «Економіка і управління». 2003. Вип. 3. С. 74–80.

4. Кулаев Ю. Ф. Методические подходы к оценке эфективности скоростного движения на железнодорожном транспорте. *Залізничний транспорт України*. 2004. № 2. С. 3–6.

5. Ейтутіс Г. Д. Механізм управління підприємствами залізничного транспорту України з урахуванням регіональних умов. *Залізничний транспорт України*. 2006. № 3. С. 26.

6. Аксенов И. М. Эффективность пассажирских железнодорожных перевозок : монография. Киев : Транспорт України, 2004. 284 с.

7. Гудкова В. П. Методологія забезпечення ефективної діяльності підприємств сфери пасажироперевезень : монографія. Київ : ДЕТУТ, 2013. 290 с.

8. Яновська В. П., Гарматюк Н. В. Сучасні стратегії розвитку залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Вип. 42 (2). С. 55–65.

9. Дейнека О. Г., Позднякова Л. О. Теоретичні підходи до державного управління і адміністрування залізничного транспорту. *Українська залізниця*. 2018. № 7 (61). С. 21–25.

10. Матусевич О. О. Класифікація пасажирських поїздів у зарубіжних

країнах та Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 168–172.

11. Шерепа К. М. Формування управління ефективністю приміського комплексу залізничного транспорту : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2009. 21 с.

12. Момот А. В. Економічна ефективність високошвидкісних пасажирських залізничних перевезень в Україні: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2014. 26 с.

13. Карась О. О. Формування сучасного механізму управління підприємствами в ринкових умовах (на прикладі пасажирського господарства залізничного транспорту) : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2009. 24 с.

14. Марценюк Л. В. Організація залізничного туризму в Україні : монографія. Дніпро : Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2017. 351 с.

15. Колесникова Н. М. Методичні підходи до визначення собівартості пасажирських залізничних перевезень з метою ціноутворення в умовах подальшого реформування залізничного транспорту. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету*. Серія: Економічні науки. 2004. Т.VII, № 1. С. 35–39.

16. Пінчук О. П. Принципи побудови тарифів на перевезення пасажирів у приміському та регіональному сполучені. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2011. Вип. 38. С. 270–276.

17. Бакалінський О. В. Маркетинг пасажирських перевезень перспективними видами рухомого складу залізниць: теорія, методологія, практика : дис. … д-р екон. наук: 08.00.04. Київ : ДЕТУТ, 2012. 455 с.

18. Громова О. В. Повышение эффективности пассажирских перевозок на основе маркетинговых исследований. *Вестник ХГПУ*. 1998. Вып. 25. С.77–79.

19. Богомолова Н. І. Проблеми прискорення перевезень пасажирів

залізницями України : організаційно-економічні аспекти. *Вагонный парк* . 2010. № 1. С. 22–24.

20. Шевцова Г. Синергетичний менеджмент підприємств : монографія. Київ : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2016. 454 с.

21. Довбенко М. В. Криза економіки – не криза науки : монографія. К.: ВЦ «Академія», 2009. 304 с.

22. Тульчинська С. О. Синергетична парадигма розвитку економіки знань. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2011. № 8. С. 5–8.

23. Бородкин Л. И. Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова «Порядок из хаоса»: концепции синергетики в методологии исторических исследований. *Новая и новейшая история*. 2003. № 2. С. 98–118.

24. Решетило В. П. Экономическая синергетика институциональных изменений. Харьков : ХНУ им. В.Н. Каразина, 2006. 288 с.

25. Орлова Е. В. Системно-синергетическая парадигма моделирования и управления социально-экономическими системами. *Аудит и финансовый анализ*. 2015. № 6. С. 405–411.

26. Занг В.-Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории / Пер. с англ. Н. Островской и др. Москва : Мир, 1999. 335 с.

27. Харитонова А. С. Социально-экономические аспекты организации пассажирских перевозок в сообщении «город – аэропорт» : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2009.

28. Корінь М. В. Забезпечення інноваційного розвитку залізничного транспорту на основі формування промислово-логістичної системи : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.03. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 21 с.

29. Обруч Г. В. Забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 265 с.

30. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного

транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

31. Гавва В. Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли : монография. Х. : Нац. азрокосм. ун-т «Харьк. авиац. ин-т», 2004. 287 с.

32. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства : монографія. М. : ВТД «Університетська книга», 2002. 310 с.

33. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 364 с.

34. Плєтникова І. Л. Оніщенко О. Ф. Кількісна оцінка величини і ефективності виробничого потенціалу локомотивного депо. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2006. № 13. С. 169–177.

35. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Юсупова Т. М. Стратегічне управління виробничим потенціалом залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 87–95.

36. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства : формування та оцінка: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

37. Кірдіна О. Г. Інвестиційно-інноваційний потенціал залізничного транспорту та особливості його структури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 176–180.

38. Чисельність населення Землі сягнула 7,8 млрд. *Lb.ua : веб-сайт*. URL: https://lb.ua/world/2020/07/10/461598_chiselnist_naselennya_zemli_syagnula.html (дата звернення: 11.08.2020).

39. Герами В. Д., Колик А. В. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 438 с.

40. Бортник Н. П. Вплив глобалізації на формування міграційних потоків. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Юриспруденція*. 2013. Вип. 6.1 (1). С. 142–144.

41. Железнодорожные пассажирские перевозки / Под ред. Г. В. Верховых. СПб. : Паллада-медиа, 2012. 520 с.

42. Яновський П. О. Пасажирські перевезення : навч. посібник. К. :

НАУ, 2008. 469 с.

43. Мачерет Д. А., Измайкова А. В. Экономическая роль инноваций в долгосрочном развитии железнодорожного транспорта. М. : МИИТ, 2016. 162 с.

44. World air passenger traffic evolution, 1980-2020. *International Energy Agency : website.* URL : https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/world-air-passenger-traffic-evolution-1980-2020 (Last accessed: 16.12.2020).

45. Railway passenger transport statistics – quarterly and annual data. *Eurostat. Statistics Explaned : website.* URL : https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/7066.pdf (Last accessed: 16.12.2020).

46. Потаева К. Рецепты выживания. Как железнодорожные перевозчики Европы противостоят коронавирусу. *gudok.ru : веб-сайт.* URL : http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1502867 (дата обращения: 16.12.2020).

47. Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики. М. : Экономика, 1989. 526 с.

48. Кризисы и прогнозы в свете теории длинных волн / Под ред. Л. Е. Гринина, А. В. Коротаева, Р. С. Гринберга. М. : Моск. ред. изд-ва «Учитель», 2016. 368 с.

49. Економічна теорія: Політекономія: підручник / За ред. В. Д. Базилевич. К. : Знання, 2014. 710 с.

50. Кузьменко В. П. Система економічних циклів і глобальна фінансова криза. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27. Т. 3. С. 131–137.

51. Тараненко І. В. Структура економічного циклу та особливості циклічного розвитку відкритої економіки України в контексті виходу зі світової фінансово-економічної кризи. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Т. 1. С. 343−357.

52. Цвєтков В. А. Циклы и кризисы : теретико-методологический аспект : монография. М. : Нестор-История, 2012. 504 с.

53. Глазьев С. Перспективы становления в мире нового VI технологического уклада. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2010.

Т. 1. № 2(2). С. 4−10.

54. Казанцев А. К., Киселев В. Н., Рубвальтер Д. А., Руденский О. В. NBIC-технологии. Инновационная цивилизация XXI века. М. : Инфра-М, 2014. 384 с.

55. Косарев В., Прайд В. Влияние высоких технологий на ход глобализации: надежды и опасения. *Новые технологии и продолжение эволюции человека? Трансгуманистический проект будущего* / Отв. ред. В. Прайд, В. Коротаев. М. : Издательство ЛКИ, 2008. С.123–148.

56. Кизим М. О., Матюшенко І. Ю. Перспективи розвитку і комерціалізації нанотехнологій в економіках країн світу та України : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. 392 с.

57. Гринин Л. Е., Коротаев А. В. Глобальное старение населения, шестой технологическийуклад и мировая финансовая система. *Кондратьевские волны : наследие и современность*. 2015. С. 107−132.

58. Неравномерный рост : краткосрочные и долгосрочные факторы. *Перспективы развития мировой экономики* : обзор МВФ. 2015. 221 с.

59. Перминов С. Б. Информационные технологии как фактор экономического роста. М. : Наука, 2007. 200 с.

60. Чаркіна Т. Ю., Грибовська А. В. Сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XII Міжнар. наук. конф. (24 – 25 квітня 2014 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2014. С. 130 – 132. *(Особистий внесок: визначено перспективні напрями реформування пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

61. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Галушко Л. Д. Європейський досвід щодо управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/65.pdf (дата звернення: 28.04.2020). *(Особистий внесок: визначено фактори, закономірності та тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень).*

62. High Speed Database Maps. *International union of railways : web-site.* URL : https://uic.org/passenger/highspeed/article/high-speed-database-maps (Last accessed: 30.01.2020).

63. Горбунов А. Спеціальний доклад: не волшебная палочка. *Эксперт*. № 23 (1122). URL : https://expert.ru/expert/2019/23/ne-volshebnaya-palochka/ (дата обращения: 01.02. 2020).

64. Железнодорожные перевозки отбирают клиентов у авиа. *Delo.ua : веб-сайт.* URL : https://delo.ua/lifestyle/zheleznodorozhnye-perevozki-otbirajut-klientov-u-avia-303930/ (дата обращения: 01.02. 2020).

65. Международные пассажирские перевозки железнодорожным транспортом. *Perevozka24.ru : веб-сайт.* URL : https://perevozka24.ru/pages/mezhdunarodnye-passazhirskie-perevozki-zheleznodorozhnym-transportom (дата обращения: 05.02. 2020).

66. Лапидус Б., Мачерет Д. Макроэкономический аспект эволюции железнодорожного транспорта. *Вопросы экономики*. 2011. № 3. С. 124−137.

67. Измайкова А. В. Волны инновационного развития железных дорог. *Мир транспорта*. 2015. № 13 (5). С.26–39.

68. Hyperloop здійснив першу поїздку з людиною. *Українська правда : веб-сайт.* URL : https://www.epravda.com.ua/news/2020/11/9/667051/ (дата звернення: 19.11.2020).

69. Каким будет транспорт будущего? *34travel : веб-сайт*. URL : https://34travel.me/post/futuretransport (дата обращения: 05.02. 2020).

70. У Нідерландах всі поїзди перейшли на енергію вітру. *Дивись.інфо : веб-сайт.* URL : https://dyvys.info/2017/01/16/u-niderlandah-vsi-poyizdy-perejshly-na/ (дата звернення: 15.01. 2020).

71. Никифорук О. І. Лібералізація ринку залізничних перевезень: світовий досвід та реалії України (за матеріалами наукового повідомлення на засіданні Президії НАН України 5 липня 2017 р.). *Вісник Національної академії наук України*. 2017. № 9. С. 41–52.

72. Международный опыт реформирования пассажирских перевозок.

raexpert.ru : веб-сайт. URL : https://www.raexpert.ru/researches/railway/part3/ (дата обращения: 05.02. 2020).

73. Мозговой К. Вокзал для «чужих». *Гудок 1520 : веб-сайт*. URL : https://www.gudok.ru/1520/newspaper/detail.php?ID=1459472 (дата обращения: 05.02.2020).

74. Шаманина Э. А. Применение государственно-частного партнерства в отношении объектов здравоохранения в Великобритании. *Государственно-частное партнерство*. 2016. № 3 (4). С. 247−264.

75. Не волшебная палочка. *Експерт : веб-сайт*. URL : https://expert.ru/expert/2019/23/ne-volshebnaya-palochka/ (дата обращения: 05.02.2020).

76. Цифровая железная дорога Европы – от ERTMS до искусственного интеллекта / О.Н. Покусаев и др. *International Journal of Open Information Technologies*. 2019. Вып. 7. С. 90–119.

77. Скалозуб В. В., Соловьев В. П., Жуковицкий И. В., Гончаров К. В. Интеллектуальные транспортные системы железнодорожного транспорта (основы инновационных технологий) : пособие. Д. : Изд-во Днепропетр. нац. ун-та ж.-д. трансп. им. акад. В. Лазаряна, 2013. 207 с.

78. Ткаченко О., Гнатенко Д., Шелейко Т., Донченко А. Гармонізація як важливий аспект упровадження інтероперабельності на залізничному транспорті. *Українські залізниці*. 2014. № 10. С. 38–42.

79. Корінь М. В. Розвиток залізничного транспорту в контексті розширення транскордонного співробітництва : інституційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 102–111.

80. Корінь М. В., Кондратюк М. В., Войтов І. М., Король К. В. Стратегічні напрями розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70 – 71. С. 33–43.

81. Філія «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця». *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт.* URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/entertainments/f_pk/ (дата звернення: 14.03.2019).

82. Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України». *Державна служба статистики України : веб-сайт.* URL : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ8_u.htm (дата звернення: 24.05.2020).

83. В Укрзалізниці підрахували скільки пасажирів скористались їхніми послугами у 2018 році. *Galinfo : веб-сайт*. URL : https://galinfo.com.ua/news/v_ukrzaliznytsi_pidrahuvaly_skilky_pasazhyriv_skorystalys_ihnimy_poslugamy_u_2018_rotsi_304834.html (дата звернення: 24.02.2019).

84. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Українська залізниця» (2004-2019 роки). *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт.* URL : https://www.uz.gov.ua/files/file/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202004-2019.pdf (дата звернення: 24.05.2020).

85. Річний звіт АТ «Укрзалізниця» за 2019 рік. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт.* URL : http://sustainability.uz.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Book_UZ_19_UA_FIN_web.pdf. (дата звернення: 01.08.2020).

86. Красноштан О. Комфортні залізничні перевезення: виграють не лише пасажири. *Interfax – Україна : веб-сайт*. URL : https://ua.interfax.com.ua/news/blog/682246.html (дата звернення: 25.09.2020).

87. Шульмейстер В., Пилипчук Я. Чи є майбутнє в залізничного транспорту України. *Український інститут майбутнього : веб-сайт*. URL : https://www.slideshare.net/UIFuture/ss-128087151(дата звернення: 02.07.2019).

88. Сколько пассажирских вагонов у «Укрзализныци». *Центр транспортних стратегий : веб-сайт.* URL : https://cfts.org.ua/infographics/skolko_passazhirskikh_vagonov_u_ukrzaliznytsi (дата звернення: 12.09.2020).

89. Проєкт трансформації АТ «Українська залізниця». *Залізниця без корупції : веб-сайт.* URL: http://zbk.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/2020/05Проєкт-трансформації-УЗ-2020.pdf (дата звернення: 07.08.2020).

90. Комфорт і економіка залізничних пасажирських перевезень. *ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» : веб-сайт*. URL : http://www.kvsz.com/index.php/ua/pres-sluzhba/item/2653-komfort-i-ekonomika-zaliznychnykh-pasazhyrskykh-perevezen (дата звернення: 27.11.2020).

91. Чаркіна Т. Ю. Аналіз ринку пасажирських залізничних перевезень. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2016. Вип. 11. С. 37 – 44.

92. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (21 – 22 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2016. С. 75 – 77. *(Особистий внесок: розкрито перспективні напрями подолання кризових явищ на залізничному транспорті).*

93. Чаркіна Т. Ю. Причини відсутності коштів на реформування і розвиток залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 – 10 червня 2017 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2017. С. 189 – 190.

94. АТ «Укрзалізниця»: Результати за 2019 рік. Презентація для інвесторів. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт.* URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/%D1%83%D0%BA%D1%80_2019_UZ_Investor_Presentation.pdf (дата звернення: 27.11.2020).

95. Консолідована фінансова звітність ПАТ «Укрзалізниця», складена за МСФЗ. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт*. URL:https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/kfz_msfz/(дата звернення: 29.11.2020).

96. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.

97. Клебанова Т. С., Гвоздицький В. С., Рудаченко О. О. Попередження фінансових криз у корпоративних системах на основі нейро-нечітких моделей. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 140–146.

98. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

99. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. 323 с.

100. Пушкар А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. Харков : ООО «Модель вселенной», 2001. 252 с.

101. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.

102. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : Знання, 2007. 335 с.

103. Чернявський А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие. К. : МАУП, 2000. 208 с.

104. Надьон Г. О. Криза в діяльності підприємства: діагностика та подолання : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ імені Володимира Даля, 2010. 384 с.

105. Рогатенюк Е. В. Підходи до трактування сутності поняття «криза підприємства». *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 5 (50). 2011. С. 146–150.

106. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия : учебник. К. : Эльга; Ника-Центр, 2004. 720 с.

107. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2004. 580 с.

108. Штангрет А. М., Шляхенко В. В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку кризи на промислових підприємствах. *Економіка : проблеми теорії та практики*. 2006. Вип. 220. В 3 т.: Т. І. С. 71–80.

109. Крутик А. Б., Муравьев А. И. Антикризисный менеджмент : Превентивные методы управления : учебник. СПб. : Питер, 2001. 430 с.

110. Фінансовий менеджмент : навч.-метод. посібник для самост. вивч. диск. / А. М. Поддерьогін, Л. Д. Буряк, Н. Ю. Калач та ін. Київ : Вид-во Київ. нац. екон. ун-ту, 2001. 294 с.

111. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика

принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб : АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.

112. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. под ред. Евенко Л. И. М. : Экономика, 1989. 519 с.

113. Уткин Э. А. Антикризисное управление : учебник. М. : ЭКМОС, 1997. 400 с.

114. Планкетт Л., Дейл Г. Выработка и принятие управленческих решений / Сокр. пер. с англ. М. : Экономика, 1984. 196 с.

115. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. : Прогресс, 1985. 328 с.

116. Туган-Барановский М. И. Избранное: периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. М. : Изд-во «Наука», РОССПЭН, 1997. 574 с.

117. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / За заг. ред. З. Є. Шершньової. К. : КНЕУ, 2007. 680 с.

118. Ахмедова Ж. А. Понятие и причины аграрных кризисов. *Экономические науки*. 2011. № 3 (76). С. 226–229.

119. Чорновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 1. С. 13.

120. Черногорова К. А. Анализ концепта «кризис предприятия». *Международный научно-исследовательский журнал. Экономические науки*. 2016. Вып. Апрель 2016. Ч. 1. С. 148–154.

121. Яковец Ю. В. Циклы. Кризисы, Прогнозы. М. : Наука, 1999. 295 с.

122. Pauchant T. C., Morin E. M La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production . *Rev francaise de gestion.* 1996. № 108. P. 80–99.

123. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

124. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Економічна криза та залізничні

пасажирські перевезення. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку і права в сучасних умовах* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (16 квітня 2020 р., м. Полтава): у 8 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 4. С. 26 – 28. *(Особистий внесок: розкрито відмінності кризи від рецесії і визначено наслідки її виникнення у сфері пасажирських перевезень залізничного транспорту).*

125. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник; 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

126. Grainer L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1998. May-June. P. 58.

127. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1. Вінниця : Вінниц. нац. техн. ун-т, 2012. 104 с.

128. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 113–120.

129. Козик В. В., Андрушко О. Б. Базові положення теорії кризового стану підприємства. *Проблеми економіки та управління*. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 611. С. 13–19.

130. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2008. 400 с.

131. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/87.pdf (дата звернення: 20.02.2019). *(Особистий внесок: розкрито сутність поняття індиферентне середовище функціонування організації і визначено стадії його формування).*

132. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2014. 584 с.

133. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах.

Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954 (дата звернення: 14.09.2019).

134. Сычева Н. В. Диагностика кризисного состояния предприятия как оценка масштабности кризиса. *Молодой ученый*. 2011. № 9 (32). С. 108–111.

135. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Еволюція розвитку інновацій пасажирських перевезень в Україні. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2017. Вип. 13. С. 54 – 62. *(Особистий внесок: ідентифіковано цикли розвитку вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

136. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Гненний О. М., Марценюк Л. В. Порівняння між собою туристичних перевезень залізничним і автомобільним транспортом. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XII Міжнар. наук.-практ. конф. (2 – 4 червня 2016 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2016. С. 36 – 39. *(Особистий внесок: розкрито переваги та недоліки залізничного та автомобільного транспорту для організації туристичних перевезень).*

137. Мочерный С. В., Ларина Я. С., Некрасова В. В. Методология экономической науки. Ростов н/Д : Изд-во СКАГС, 2010. 318 с.

138. Некрасов В. Н., Мезенцева Е. Е. Противоречия в управлении и их роль в развитии стратегии организации. *Государственное и муниципальное управление*. *Ученые записки*. 2014. № 3. С. 66–73.

139. Янкивский Д. Насколько активно украинцы пользуются железнодорожным транспортом? (ИНФОГРАФИКА). *Пасажирский транспорт : веб-сайт.* URL: https://traffic.od.ua/blogs/antonlyagushkin/1215489 (дата обращения: 31.08.2019).

140. Чаркіна Т. Ю. Туристичні перевезення як напрямок розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (29 – 30 листопада 2020 р., м. Львів). Львів : Львівський науковий форум, 2020.

Ч. І. С. 53 – 55.

141. Трачук А. В., Воробьев А. А. Управление кризисом современной организации с позиций стратегического и проектного менеджмента. *Актуальные проблемы социально-экономического развития России*. 2011. Т. 4. С. 26–37.

142. Варга Е. С. Экономические кризисы. Избранные произведения. М. : Наука, 2008. 432 с.

143. Маркс К., Енгельс Ф. Сочинения. Т. 12: Торговый кризис в Англии. М. : ЭКСМО, 1994. 904 с.

144. Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. 288 с.

145. Мартыненко А. Готовь сани летом (действия в условиях кризиса). *Антикризисный менеджмент*. 2007. № 3. С. 26–29.

146. Митчелл У. К. Экономические циклы. Проблема и ее постановка. М., 2009. 387 с.

147. Погосов И. Структурные изменения в общественном производстве и экономический рост. *Плановое хозяйство*. 1988. № 6. С. 39–48.

148. Шумпетер Й. Теория экономического развития: исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита и цикла конъюнктуры. М. : Прогресс, 1982. 455 с.

149. Геєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008–2009 років в Україні. *Економіка України*. 2010. № 4. С. 5–15.

150. Гриценко А. Глобальна криза як форма сучасної фінансово-економічної динаміки. *Економіка України*. 2010. № 4. С. 37–46.

151. Дикань В. Л., Корінь М. В. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах функціонування мережі міжнародних транспортних коридорів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 156–162.

152. Жаліло Я., Кононенко К., Яблонський В. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналітична доповідь / За заг. ред. Я.А. Жаліла. К. : Вид-во НІСД, 2014. 132 с.

153. Кизим М. О., Хаустова В. Є. Кластеризація економіки як інструмент реалізації промислової політики в країнах світу. *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики*: колективна монографія. Харків: ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. С. 41–55.

154. Лукінов І. І. Наслідки і перспективи ринкових перетворень в економіці України. *Економіка України*. 1995. № 12. С. 4.

155. Антикризове управління національною економікою : монографія / І. Малий, І. Радіонова, Л. Ємельяненко; за заг. ред. І. Малого. Київ : КНЕУ, 2017. 368 с.

156. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

157. Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України*. 2010. № 1. С. 4–18.

158. Шаров А. Н. Выход из кризиса: уроки «плана Маршалла» и перспективы для Украины. *Экономика Украины*. 2014. № 12 С. 57–65.

159. Шимаї М. Виклики для посткризової глобальної системи. *Економіка України*. 2010. № 4. С. 22–29.

160. Бараш Ю. С., Гайдук Н. О., Дребот Х. В. Проблеми пасажирських перевезень у міждержавному сполученні. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2010. № 6. С. 242–249.

161. Вертель В. В., Калюжний О. С. Оцінка конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. 2013. Вип. 23–24. С. 118–122.

162. Дейнека О. Г. Інноваційно-інвестиційні підходи до розвитку галузі залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 22. С. 54–55.

163. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В. Інформаційні технології підвищення ефективності пасажирських перевезень. *Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2015. Вип. 52. С. 107–110.

164. Ейтутіс Г. Д., Божок А. Р. Реструктуризація залізничного транспорту України на основі регіонально-галузевої моделі управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 85–93.

165. Каличева Н. Є. Вплив техніко-технологічного розвитку на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 125–128.

166. Матусевич О. О. Управління економічною ефективністю залізничних пасажирських перевезень в умовах трансформаційних змін: дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Дніпропетровськ, 2015. 177 с.

167. Овчиннікова В. О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 53–57.

168. Полякова О. М. Особливості розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 57. С. 91–97.

169. Токмакова І. В. Стратегічні аспекти розвитку пасажирських залізничних перевезень в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 32. С. 50–53.

170. Яновська (Гудкова) В. П. Методологія забезпечення ефективної діяльності підприємств сфери пасажироперевезень : монографія. К. : ДЕТУТ, 2013. 290 с.

171. Бурдяк О. М. Сучасна глобальна економічна криза та її прояви у країнах Європи. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. X. С. 66–71.

172. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України / О. І. Барановський, В. М. Геєць, Б. Є. Кваснюк, С.О. Кораблін; ред. В. М. Геєць. К. : Ін-т економічного прогнозування НАН України, 2002. 76 с.

173. Жаліло Я. А., Покришка Д. С., Белінська Я. В. Економіка України на шляху від депресії до зростання: джерела, важелі, інструменти. К. : НІСД,

2010. 96 с.

174. Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9–19.

175. Надьон Г. О. Передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. № 4. Т. 2. С. 102–105.

176. Вадвуд В. В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. *Інноваційна економіка.* 2010. № 2. С. 236–239.

177. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. К. : Барви, 1998. 210 с.

178. Штангрет А. М. Поняття «безпека» та «небезпека»: сутність та взаємозв'язок. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 257. Т. VII. С. 1733–1740.

179. Крыжановский В. Г., Минаева Е. С., Панагушина В. П. Антикризисное управление: учеб. пособие; под ред. Е. С. Минаева, В. П. Панагушина. М. : ПРИОР, 1998. 432 с.

180. Шварц І. В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594–598.

181. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

182. Грязнова А., Федотова М., Маринюк А. Антикризисный менеджмент; под ред. А. Грязновой. Москва: ЭКМОС, 1999. 368 с.

183. Пилипчук В. В. Антикризисное управление. Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2003. 123 с.

184. Гайворонська Ю. Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний транспортний університет. Київ, 2006. 19 с.

185. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Эльга, Ника-центр, 2004. 784 с.

186. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 914–918.

187. Кошкин В. И. Антикризисное управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 512 с.

188. Коляденко І., Кавтиш О. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-2 (45). С. 7–10.

189. Charkina T., Bobyl V., Martseniuk L. New paradigm of railway passenger. *Приоритетные задачи и стратегии развития экономики и менеджмента.* 2019. № 4. С. 24 – 32. *(Особистий внесок: встановлено переваги і недоліки підходів до управління пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

190. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Галушко Л. Д. Підходи та функції до управління змінами підприємств залізниці в сфері пасажирських перевезень. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 1 (17). С. 96 – 107. *(Особистий внесок: розроблено парадигму антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

191. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент. *Персонал*. 1998. № 6. С. 19–25.

192. Типы антикризисного управления. *Studfile.net: веб-сайт.* URL : https://studfile.net/preview/4431829/page:3/ (дата обращения: 11.06.2020).

193. Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л. Антикризисное управление : стратегии, модели, механизмы. Х. : ХДЕУ, 2001. 452 с.

194. Базаров Р. Т., Синетова Р. Г., Басырова Э. И., Тишкина Т. В. Влияние антикризисного управления предприятия на экономику РФ в современных услловиях. *Фундаментальные исследования*. 2017. № 10. С. 301–305.

195. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению; под ред. Г. П. Иванова. М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. 320 с.

196. Градов Н. П., Кузин Б. Н. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. СПб. : Специальная литература, 1996. 510 с.

197. Антикризисное управление: организация и составление антикризисной программы. *Генеральный директор* : *веб-сайт.* URL : https://www.gd.ru/articles/3869-antikrizisnoe-upravlenie (дата обращения: 12.10.2019).

198. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та складові. *Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2015 р., м. Київ) : у 2 ч. Ч. 1. К. : Вид-во КНУКіМ, 2015. С. 317–320.

199. Антикризове управління підприємством. *Library.if.ua* : *веб-сайт.* URL : http://library.if.ua/books/6.html.(дата звернення: 11.03.2019).

200. Мельник Ю. М., Міцура О. О. Маркетинг в антикризовому менеджменті : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2012. 116 с.

201. Ряховская А. Н., Кован С. Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях. *Наука*. 2013. № 5 (80). С. 62–73.

202. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. Антикризове корпоративне управління : теоретичні та прикладні аспекти. К. : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.

203. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

204. Афанасьєв О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Економіка*. 2011. № 1. С. 138–144.

205. Діденко О. Є. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3 (87). С. 53–58.

206. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Напрямки управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (16 – 17 квітня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2020. Ч. 1. С. 395 – 398. *(Особистий внесок: виділено напрями реалізації організаційних змін у системі управління пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

207. Тюріна Н. М., Кравацька Н. С., Грабовська І.В. Антикризове управління : навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2012. 448 с.

208. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К.: Видавництво «Магнолія 2006», 2015. 283 с.

209. Паранчук С. В., Топій І. І. Елементи системи антикризового управління машинобудівним підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=336 (дата звернення: 12.03.2019).

210. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Вітрученко О. В. Підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень за рахунок якості сервісу. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (11 – 12 квітня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2019. Ч. 2. С. 197 – 200. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність впровадження диференційованих пакетів послуг як прогресивного антикризового інструменту забезпечення сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

211. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Підвищення ефективності пасажирських перевезень за рахунок туризму. *Вагонний парк*. 2019. № 8 (152). С. 14 – 18. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність оптимізації діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту за рахунок розвитку туристичної діяльності).*

212. Остапчук О. Є. Системний підхід до управління та прийняття

управлінських рішень. *Conftiapv.at.ua : веб-сайт.* URL : http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhid_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787 (дата звернення: 17.03. 2020).

213. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал.* 2007. № 2. С. 67–72.

214. Прокопенко О. В., Петрушенко М. М. Системно-синергетичний підхід до управління екологічними протиріччями на територіальному рівні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 254–266.

215. Карчева Г. Т. Системно-синергетичний підхід до розвитку банківської системи в умовах фінансової нестабільності. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 201–207.

216. Полякова О. И. Системно-синергетический подход к управлению инвестиционным обеспечением инновационных проектов. *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2013. № 5. С. 202–208.

217. Huyghebaert N., Luypaert M. Sources of Synergy Realization in Mergers and Acquisitions: Empirical Evidence from Non-Serial Acquirers in Europe. *International Journal of Financial Research*. 2013. № 2. P. 49–67.

218. Дикань О. В., Томакова І. В. Антикризова стратегія як основа економічної безпеки залізничного транспорту. *Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій* : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В. В. Прохорової. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 176 – 184.

219. Бобиль В. В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна. 2016. 300 с.

220. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.

221. Антикризисный менеджмент: теория, практика, инфраструктура / Под ред. А. Грязновой. М. : ИНФРА-М, 2011. 368 с.

222. Дикань О. В., Фролова Н. Л. Антикризове регулювання розвитку малого та середнього підприємництва: інституціонально – інфраструктурний аспект. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 15–23.

223. Дмитрієв І. А., Горова К. О., Мельниченко О. О. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах : монографія. Харків : ХНАДУ, 2018. 285 с.

224. Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В. и др. Антикризисное управление : учебник / Под ред. Короткова Э. М. М. : ИНФРА-М, 2000. 432 с.

225. Українська Л. О., Соболева І. В. Механізми приведення державного антимонопольного регулювання України до стандартів ЄС. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 196–202.

226. Дикань О. В., Глушенко Т. М., Гараєв М. В. Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 72. С. 109–115.

227. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. К. : МАУП, 2006. 256 с.

228. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : навч.-метод посібник [для самост. вивч. дисц.]. К. : КНЕУ, 2004. 196 с.

229. Шинкаренко В. Г., Левченко О. П. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия : монография. Харьков: ХНАДУ, 2009. 166 с.

230. Бутенко Д. В., Бутенко Л. Н., Бугрий Р. С., Кошечкин Я. С. Моделирование систем антикризисного управления на основе гомеостатического подхода. *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 3. URL : https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=13768 (дата ообращения: 11.04.2020).

231. Воронкова Т. В., Грищук К. В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 82–84.

232. Гук О. В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку*. 2009. № 647. С. 37–43.

233. Єршова Н. Ю. Діагностика у системі антикризового управління машинобудівним підприємством : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2009. 20 с.

234. Гудзь О. Є., Старинець О. Г. Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1 (19). С. 11–19.

235. Малахова Ю. В., Малахов А. Е. Система антикризисного управления в сельскохозяйственных организациях. *Креативная экономика*. 2016. № 4. Том. 3. С. 233–242.

236. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1 (39). С. 102–105.

237. Погосян Р. Р. Развитие процессно-ориентированной системы антикризисного управления промышленным предприятием: автор. дис. … канд. экон. наук : 08.00.05. / Ростовский государственный экономический университет. Ростов на Дону : «РИНХ», 2007. 26 с.

238. Плескач М. О. Формування системи антикризового управління діяльністю сільськогосподарський підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2009. 20 с.

239. Семенов Г. А., Ярошевська О. В. Стратегічна програма антикризового управління підприємством. *Держава та регіони*. 2010. № 3. С.160–167.

240. Шапурова О. О. Антикризове управління машинобудівними підприємствами в ринкових умовах : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2009. 20 с.

241. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Корпоративний менеджмент. М. :

Издательство «Омега-Л», 2011. 781 с.

242. Чаркіна Т. Ю. Стратегічні напрямки антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права :* тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (21 листопада 2020 р., м. Полтава). Полтава : ЦФЕНД, 2020. С. 39 – 41.

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

244. Чаркіна Т. Ю. Передумови та особливості антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (8 грудня 2020 р., м. Луцьк). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2020. С. 155 – 156.

245. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.

246. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. : Дело,1998. 704 с.

247. Уткин Э. А. Стратегическое планирование. М. : ЭКСМОС, 1999. 440 с.

248. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб. : Питер, 2001. 684 с.

249. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 247 с.

250. Король В. С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук / НАН України, Інститут регіональних досліджень. Львів, 2001. 19 с.

251. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 12. С. 308–312.

252. Юрик Н. Є. Антикризова стратегія підприємств машинобудівної

галузі : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2011. 20 с.

253. Рубан В., Аллахвердієва Д. Обґрунтування вибору антикризової стратегії. *Наукові праці НУХТ*. 2013. № 48. С. 227–231.

254. Лабунський Д. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. *Економіка АПК*. 2009. № 3. С. 13–18.

255. Гросул В. А., Жилякова О. В. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 11. С. 393–399.

256. Князева И. Ю. Типология и особенности антикризисных стратегий. *Конкурентоспособность. Инновации. Финансы*. 2012. № 2 (8). С. 49–52.

257. Телін С. В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія. Економічні науки*. 2010. № 5. Т. 2. С. 216–219.

258. Камнєва А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики*. 2014. № 4 (28). С. 15–27.

259. Филипенко О. М., Зіновєва І. В. Роль і місце антикризової стратегії в системі антикризового управління торговельним підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 1 (1). С. 499–505.

260. Брінь П. В., Черпак А. Ю. Управління антикризовою діяльністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2013. № 69 (1042). С. 92–98.

261. Зосимова Ж. С. Заходи щодо реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 9. С. 325–329.

262. Оборська С. В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством. *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка». Серія : «Проблеми економіки та управління». 2008. № 628. С. 592–595.

263. Евсеев В. В., Овезгельдыев А. О. Системное моделирование процессов управления социальноэкономическими объектами. *Изв. АН ТССР. Серия: физико-технические, химические и геологические науки*. 1968. № 3. С. 9–14.

264. Чернова А. А. Типология и условия применения антикризисных стратегий. *Экономика, статистика и информатика*. 2015. № 1. С. 133–135.

265. Іванова А. С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризової стратегії на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 147–157.

266. Гришова І. Ю., Гнатьєва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 3. Том 1. С. 32–40.

267. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 68–71.

268. Стратегії антикризового управління. *Lektsii.org : веб-сай*т. URL : https://lektsii.org/9-47394.html (дата звернення: 21.04.2020).

269. Михайлов Л. М. Антикризисное управление в промышленности. М. : Изд-во «Экзамен», 2004. 224 с.

270. Погосян Р. Р. Стратегическое антикризисное управление как основа устойчивого развития предприятия. *Современные технологии управления*. 2014. № 6 (42). URL : https://sovman.ru/article/4208/ (дата обращения: 17.04.2020).

271. Хит Р. Антикризисное управление для руководителей и менеджеров. М. : Изд-во «ЛОРИ», 2004. 487 с.

272. Charkina T. Yu., Pshinko O. M., Orlovskaya O. V., Carra A. O. Anticrisis Management of Passenger Transport as a Factor of Increasing Railway Competitiveness. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4 (72). С. 76 – 88. *(Особистий внесок: розкрито антикризові стратегії розвитку*

пасажирського комплексу залізничного транспорту).

273. Чистяков М. И. Стратегия антикризисного управления. *Инновационный научный центр «Импульс» : веб-сайт*. URL : http://impulse-science.ru/wp-content/uploads/2018/09/%D0%AD%D0%97-7_5.pdf (дата обращения: 12.07.2020).

274. Краудсорсинг. *Uk.wikipedia.org : веб-сайт*. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3 (дата обращения: 12.04.2020).

275. Реінжиніринг процесів. *Pharmencyclopedia.com.ua : веб-сайт*. URL : https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1063/reinzhiniring-procesiv (дата звернення: 12.04.2020).

276. Чаркіна Т. Ю. Розвиток механізмів антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. (7 грудня 2020 р., м. Київ). К.: ДУІТ, 2020. С. 87 – 89.

277. Бенчмаркінг. *Uk.wikipedia.org : веб-сайт*. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3 (дата звернення: 12.04.2020).

278. Токмакова І. В. Антикризове управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 59–62.

279. Антикризове управління підприємством. *Studfile.net : веб-сайт*. URL : https://studfile.net/preview/5288103/page:23/ (дата звернення: 12.04.2020).

280. Хто такий кризовий менеджер і чим він відрізняється? *Happymonday.ua : веб-сайт*. URL : https://happymonday.ua/hto-takyj-kryzovyj-menedzher (дата звернення: 12.04.2020).

281. Бараш Ю. С. Реструктуризація залізничного транспорту України в

умовах ринку : автореф. дис. ... д-р екон. наук : 08.00.04 / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2008. 37 с.

282. Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. № 1555-р. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-%D1%80 (дата звернення: 21.09.2020).

283. Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017 – 2021 роки. К. : ПАТ «Укрзалізниця», 2017. 60 с.

284. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 09.11.2020).

285. Про залізничний транспорт : Закон України від 04.07.1996 р. № 273/96-ВР. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 07.10.2020).

286. Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2014 р. № 200. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF#Text (дата звернення: 07.10.2020).

287. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. К. : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

288. Кульчій І. О. Сутність понять «реформування» і «оптимізація» та їх застосування в системі виконавчої влади України. *rusnauka.com : веб-сайт*. URL : http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Gosupravlenie/42603.doc.htm (дата звернення: 12.10.2020).

289. Концепція державної програми реформування залізничного транспорту : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2006 р. № 651-р. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80#Text (дата звернення: 15.10.2020).

290. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010 – 2019 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р.

№ 1390. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF#Text (дата звернення: 01.10.2020).

291. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 16.12.2009 р. № 1390 : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2011 р. № 1106. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2011-%D0%BF#Text (дата звернення: 27.09.2020).

292. Про погодження Стратегії акціонерного товариства «Українська залізниця» на 2019-2023 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.06.2019 р. № 591-р. *Законодавство України : веб-сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-2019-%D1%80#Text (дата звернення: 12.09.2020).

293. Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування : Закон України від 23.02.2012 р. № 4442-VI. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4442-17#Text (дата звернення: 29.09.2020).

294. Порядок визначення майна залізничного транспорту, що передається АТ «Укрзалізниця» на правах господарського відання : Наказ Мінінфраструктури від 12.11.2012 р. № 667. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2015-12#Text (дата звернення: 09.11.2020).

295. Про утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.06.2014 р. №200. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF#Text (дата звернення: 14.10.2020).

296. Питання формування наглядової ради АТ «Укрзалізниця» : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 716. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/716-2017-%D0%BF#Text (дата звернення: 12.10.2020).

297. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких розпоряджень Кабінету Міністрів України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.07.2018 р. № 538-р. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.ra

da.gov.ua/laws/show/538-2018-%D1%80#Text (дата звернення: 11.09.2020).

298. Деякі питання діяльності акціонерного товариства «Українська залізниця» : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.05.2020 р. № 452. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 15.09.2020).

299. Остапчук В. «Утворення АТ «Укрзалізниця» виправдає очікування широких верств суспільства». *Українські залізниці*. 2014. № 8 (14). С. 10–19.

300. Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» 2017-2021 роки. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт.* URL : http://www.uz.gov.ua/files/file/Strategy_Presentation_fin1.pdf (дата звернення: 08.11.2020).

301. Рослик И. Почему растет время оборота вагонов УЗ. *Бизнес Цензор : веб-сайт.* URL : https://biz.censor.net/resonance/3146735/pochemu_rastet_vremya_oborota_vagonov_uz (дата звернення: 14.06.2020).

302. Ситуация на УЗ угрожает бизнесу – группа «Ковальская». *Экономическая правда : веб-сайт*. URL : https://www.epravda.com.ua/rus/news/2019/09/11/651519 (дата звернення: 04.08.2020).

303. УЗ в декабре получила рекордный показатель оборота вагона. *uaprom.info : веб-сайт.* URL : http://uaprom.info/news/177425-uz-dekabre-poluchila-rekordnyj-pokazatel-oborota- vagona.html (дата звернення: 09.11.2020).

304. Статистичний щорічник України за 2015 рік. Державна служба статистики України. Київ, 2016. 574 с.

305. Статистичний щорічник України за 2017 рік. Державна служба статистики України. Київ, 2018. 540 с.

306. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Державна служба статистики України. Київ, 2020. 463 с.

307. Бараш Ю. С. Критерій вибору раціональної моделі управління залізничним транспортом. *Залізничний транспорт України*. 2004. № 6. С. 19–21.

308. Гриценко Н. В. Реформування залізничного транспорту України : автореф. дис. … канд. екон. наук; 08.00.03 / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2009. 19 с.

309. Данько М. І., Балака Є. І., Зоріна О. І., Семенцова О. В. Концепція системного підходу до реформування залізничного транспорту України. *Залізничний транспорт України*. 2011. № 5. С. 6–8.

310. Дикань В. Л., Єлагіна О. М. Особливості реформування Національної транспортної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2002. № 1. С. 17–21.

311. Ейтутіс Г. Д. Стратегія реформування залізниць України на основі регіоналізації транспортного обслуговування : автореф. дис. … д-р екон. наук : 08.00.03 / НАН України, Рада по вивченню продуктивних сил України. Київ, 2010. 38 с.

312. Каличева Н. Є., Чередніченко О. Ю. Активізація діяльності державних інститутів в процесах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 222–231.

313. Корнієнко В. В., Козак В. В., Легенький Г. М. Особливості структурної реформи залізничного транспорту України. *Залізничний транспорт України.* 2007. № 5. С. 3–9.

314. Кривопішин О. М., Ейтутіс Г. Д. Удосконалення економічного механізму управління у сфері приміських пасажирських перевезень у період реформування залізничного транспорту України. *Залізничний транспорт України*. 2008. № 1. С. 69–73.

315. Петренко Е. А. Реформирование железнодорожного транспорта Украины : теория, проблемы, пути решения : монография. Ин-т экономики пром-сти. Донецк, 2011. 358 с.

316. Позднякова Л. О. Основні напрямки проведення реформування залізничного транспорту. *Залізничний транспорт України*. 2010. № 4. С. 57.

317. Саакян Ю. З. Мировой опыт реформирования железных дорог. М. : ИПЕМ, 2008. 276 с.

318. French rail reform: is SNCF on the brink of privatisation? *railway-technology.com : web-site*. URL : https://www.railway-technology.com/features/fren

ch-rail-reform-sncf-brink-privatisation/ (last accessed: 07.08.2019).

319. Council Directive 91/440/EEC of 29 July 1991 on the development of the Community's railways. *eur-lex.europa.eu : web-site*. URL : https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31991L0440 (last accessed: 02.05.2019).

320. Rail. *The International Transport Forum : web-site*. URL : http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/rail/index.html (last accessed: 08.08.2018).

321. Естіваль Ж.-П. Організаційні моделі залізниці : національні критерії побудови. *Залізничний транспорт України*. 2005. № 1. С. 68–71.

322. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 211 − 215. (*Особистий внесок: проведено порівняльний аналіз основних моделей реформування залізничного транспорту в країнах Європи і розкрито переваги та недоліки їх реалізації в Україні).*

323. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Моделі управління залізничною туристичною компанією «Вузькоколійні залізниці». *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті ЕКУЗТ 2015*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (30 червня – 1 липня 2015 р., м. Одеса). Київ : ДЕТУТ, 2015. С. 17 – 18. *(Особистий внесок: розкрито особливості організаційного забезпечення розвитку туристичної діяльності пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

324. Чаркіна Т. Ю., Нечай Д. А., Мнацаканян М. Г. Антикризовий менеджмент залізничного транспорту. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (11 вересня 2020 р., м. Київ). Київ, 2020. С. 54 – 57. URL : https://openscilab.org/?p=1221 (дата звернення: 08.10.2020). *(Особистий внесок: сформовано пропозиції щодо створення антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

325. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Європейський досвід щодо управління змінами в сфері залізничних пасажирських перевезень. *Цифрова трансформація фінансового сектора економіки* : тези доповідей за матеріалами

V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (9 – 10 квітня 2020 р., м. Одеса). Одеса : ОНЕУ, 2020. С. 328 – 330. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність реалізації організаційних змін у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом).*

326. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 24 – 30. *(Особистий внесок: удосконалено організаційну модель функціонування антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

327. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики*: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 7 червня 2014 р., м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2014. С. 60 – 61. *(Особистий внесок: досліджено світовий досвід реалізації структурних реформ на залізничному транспорті).*

328. Княгинин В. Новая цифровая экономика – это экономика доверия и кооперации. *Гудок. 2018 : веб-сайт*. URL : https://www.gudok.ru/first_person/?ID=1415436 (дата обращения: 17.12.2019).

329. Савинова М. Цифровое путешествие с Deutsche Bahn на облаке Oracle. *blogs.oracle.com : веб-сайт.* URL: https://blogs.oracle.com/russia/deutschebahn-hcm. (дата обращения: 01.10.2020).

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

331. Дикань В. Л., Заєць Г. П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 297–305.

332. Компанієць В. В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової». *Залізничний транспорт України.* 2009. № 3. С. 42–47.

333. Агатова А. Л., Смолян Г. Л., Солнцева Г. Н. Нелояльность персонала как угроза безопасности организации. *Труды ИСА РАН*. 2007. Т. 31. С. 216–230.

334. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Х. : УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

335. Токмакова І. В. Мотивація трудової поведінки працівників залізничного транспорту в умовах реформування. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2013. № 44. С. 286–289.

336. Токмакова І. В., Войтов І. М., Штефан К. І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 63. С. 179–186.

337. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238–245.

338. Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. «Економічні науки»*. 2014. № 4. Т. 1. С. 50–54.

339. Овчиннікова В. О., Островерх Г. Є., Пасіч Я. В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 178–185.

340. Калініченко Л. Л. Методологічні аспекти управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних процесів галузі : автореф. дис. … д-р екон. наук; 08.00.04 / Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2013. 37 с.

341. Залізничники вийшли до будівлі уряду на протест з вимогою підвищити зарплату. *zaxid.net : веб-сайт*. URL : https://zaxid.net/zaliznichniki_viyshli_do_budivli_uryadu_na_protest_z_vimogoyu_pidvishhiti_zarplatu_n1481343 (дата звернення: 02.08.2019).

342. Члени профспілки рішуче налаштовані на захист своїх законних прав та вимагають справедливої і гідної оплати за свою працю. *zalp.org.ua : веб-*

сайт. URL : http://zalp.org.ua/content/view/3855/1/lang,ukrainian/ (дата звернення: 22.01.2021).

343. Залізничники під Кабміном вимагають підвищення зарплат. *Укрінформ : веб-сайт*. URL : https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3192115-zaliznicniki-pid-kabminom-vimagaut-pidvisenna-zarplat.html (дата звернення: 18.02.2021).

344. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. *libfree.com : веб-сайт*. URL : http://libfree.com/index.php (дата звернення: 04.05.2020).

345. Данилко В. К., Гриценко О. І. Концепція управління персоналом в умовах подолання кризи. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2013. № 2 (64). С 167–173.

346. Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

347. Основы HR : онбординг/адаптация персонала. *hurma.work : веб-сайт.* URL : https://hurma.work/ru/blog/onbording-and-adaptation-basics/ (дата обращения: 19.07.2020).

348. Новая работа : как помочь сотруднику пройти адаптацию. *l-a-b-a.com : веб-сайт*. URL : https://l-a-b-a.com/blog/show/138 (дата обращения: 06.08.2019).

349. Что нужно знать про онбординг? *hr-portal.ru : веб-сайт*. URL : https://hr-portal.ru/blog/chto-nuzhno-znat-pro-onbording (дата обращения: 07.08.2020).

350. Правила онбординга : как ввести сотрудника в должность и завоевать его лояльность. *finassessment.net : веб-сайт*. URL : https://finassessment.net/blog/onboarding (дата обращения: 24.06.2020).

351. Процессы онбординга. Как быстро включать новых сотрудников в работу. *neaktor.com : веб-сайт.* URL : https://neaktor.com/blog/2019/04/02/onboarding-processes?utm_source=google&utm_campaign=google.ru&utm_medium=orga

nic (дата обращения: 06.05.2020).

352. Автоматизація онбордінга в HR. *computerra.ru : веб-сайт.* URL : https://www.computerra.ru/270418/avtomatizatsiya-onbordinga-v-hr/ (дата звернення: 09.04.2020).

353. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4, Т. 2. С. 67 – 71.

354. Анисимов В. В. От Фредерика Тейлора до системы «Бережливое производство». *Современные проблемы теории машин*. 2016. № 4 (1). С. 168–171.

355. Дробышевская Л. Н., Игнатова Л. В. Управление организацией на основе концепции бережливого производства. М. : *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 7 (72). С. 478–482.

356. Лайкер Дж., Дао К. Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М. : Альпина паблишер, 2013. 400 с.

357. Vumek J. P., Jones D. T. How to Root Out Waste and Pursue Perfection. Harvard Business Review, 1996. 211 p.

358. Єрохин Є. А. Актуальність методології ощадливого виробництва в умовах світової економічної кризи. *ekportal.ru : веб-сайт.* URL : http://www.ekportal.ru/page-id-1360.html (дата звернення: 23.05.2019).

359. Маскелл Б., Баггали Б. Практика бережливого учета : управленческий, финансовый учет и система отчетности на бережливых предприятиях. М. : ИСКИ, 2010. 384 с.

360. Jones T. How 5 Companies Used Kaizen Effectively. Effex Management Solutions. *blog.effexms.com : website*. URL : http://blog.effexms.com/how-5-companies-used-kaizen-effectively (last accessed: 11.01.2019).

361. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. 473 с.

362. Загорудько В. Л., Варяниченко О. В., Єгорова П. В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України. *Східна Європа :*

економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 4 (09). С. 92–97.

363. Грабчук І. Л. Особливості організації обліку в умовах впровадження концепції ощадливого виробництва. *Розвиток бухгалтерського обліку, економічного аналізу та аудиту у XXI столітті* : тези виступів Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2015. С. 18–19.

364. Доннік М. А. Міжнародний досвід організації виробництва та його вплив на побудову обліку. *Актуальні питання розвитку агробізнесу в Україні* : матеріали І Всеукр. студ. наук.-практ. інтернет-конф. К. : КНЕУ, 2014. С. 195–197.

365. Зубенко В. О., Чесноков С. М. Ключові аспекти концепції «ощадливе виробництво» для підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 77–79.

366. Токмакова І. В. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Сучасні концепції управління соціально-економічним розвитком держави* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 5 – 6 червня 2015 р.) : у 4 ч. Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2015. Ч. ІІІ. С. 103–107.

367. Зубенко В., Григорян М. Визначення особливостей впровадження концепції «ощадливе виробництво» на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 92–95.

368. Каличева Н. Є., Мельник О. А., Подолянчук А. М. Забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств за рахунок впровадження ощадливого виробництва. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 33. С. 79–82.

369. Каличева Н. Є. Вплив ощадливого виробництва на зміну підходів до управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : тези доповідей за матеріалами VIII наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р., м. Харків). Харків : НАНГУ, 2018. С. 95–96.

370. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного

транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

371. Бережливе виробництво. *Регіональна філія «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт.* URL : odz.gov.ua (дата звернення: 01.08. 2020).

372. Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти) : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 391 с.

373. Омельяненко Т. В., Щербина О. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Ощадливе виробництво : концепція, інструменти, досвід : науково-практичне видання. К. : КНЕУ, 2009. 157 с.

374. Мироненко М. А. Менеджмент ощадливого виробництва : навч. посібник; 3-тє вид., випр. Дніпропетровськ : Пороги, 2015. 512 с.

375. Токмакова І. В. Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України : дис. … д-р екон. наук; 08.00.03 / Український державний університет залізничного транспорту. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 455 с.

376. Итоги выполнения Программы проектов «Бережливое производство в ОАО «РЖД» в 2019 году и задачи на 2020 год. *ОАО «РЖД» : веб-сайт*. URL : http://www.rzd-expo.ru/innovation/orporativnaya_quality_management_system/berezhlivoe_proizvodstvo/333.pdf (дата обращения: 02.03.2020).

377. Ведмидь П. Бережливое производство в эпоху цифрового производства. *up-pro.ru : веб-сайт.* URL : http://www.up-pro.ru/library/information_systems/production/lean-cyfra-plm.html (дата обращения: 30.03.2020).

378. Чаркіна Т. Ю. Вплив процесів цифровізації на трансформацію системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Економіка та сучасний менеджмент : теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (12 грудня 2020 р., м. Київ). Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2020. С. 114 – 116.

379. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : підручн. Хмельницький : ХНУ, 2011. 332 с.

380. Пригожин А. И. Нововведения : стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). М. : Политиздат, 1989. 346 с.

381. Черкасова Т. І., Рожок С. Ю. Процесні інновації як основа економічного розвитку інноваційно-орієнтованого промислового підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2014. №4 (14). С. 115–120.

382. The Dynamics of Innovation: Strategic and Managerial Implications / ed. Klaus Brockholf. Springer, 1999. 117 p.

383. Чаркіна Т. Ю. Інструментарій антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України. *Розвиток нової економічної системи на державному та регіональному рівнях* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 грудня 2020 р., м. Львів). Львів: ЛЕФ, 2020. С. 23 – 25.

384. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень: монографія. Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. 184 с. *(Особистий внесок: розкрито особливості організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

385. В УЗ затвердили концепцію філії «Вокзальна компанія» за німецьким форматом. *railinsider.com.ua : веб-сайт.* URL : https://www.railinsider.com.ua/pravlinnya-ukrzaliznyczi-uhvalylo-stvorennya-okremoyi-filiyi-vokzalna-kompaniya/ (дата звернення: 30.05.2020).

386. Правління Укрзалізниці ухвалило створення окремої філії «Вокзальна компанія». *railinsider.com.ua : веб-сайт.* URL : https://www.railinsider.com.ua/pravlinnya-ukrzaliznyczi-uhvalylo-stvorennya-okremoyi-filiyi-vokzalna-kompaniya/ (дата звернення: 30.05.2020).

387. Оператор пассажирских перевозок Keolis в 2019 году увеличил свои доходы почти на 11 %. *Железные дороги мира : веб-сайт*. URL : http://www.zdmira.com/news/operatorpassazirskihperevozokkeolisv2019goduuvelicilsvoidohodypoctina11 (дата обращения: 21.08.2020).

388. В дальних пассажирских перевозках в Швейцарии появится

конкуренция. *Железные дороги мира : веб-сайт*. URL : http://www.zdmira.com/news/vdalnihpassazirskihperevozkahvsvejcariipoavitsakonkurencia (дата обращения: 25.05.2020).

389. Частные операторы выиграли конкурсы на дальние пассажирские перевозки в Чехии. *Железные дороги мира : веб-сайт*. URL : http://www.zdmira.com/news/castnyeoperatoryvyigralikonkursynadalniepassazirskieperevozkivcehii (дата обращения: 25.05.2020).

390. Испания: три оператора получат нитки графика для высокоскоростных поездов. В их числе – СП с участием пассажирских операторов из Италии и Франции. *Железные дороги мира : веб-сайт*. URL : http://www.zdmira.com/news/ispaniatrioperatorapolucatnitkigrafikadlavysokoskorostnyhpoezdovvihcislespsucastiempassazirskihoperatorovizitaliiifrancii (дата обращения: 20.05.2020).

391. Опыт строительства и эксплуатации ВСМ в Китае. *Железные дороги мира : веб-сайт*. 2020. № 8. URL : http://www.zdmira.com/arhiv/2020/zdm-2020-no-08 (дата обращения: 17.10.2020).

392. Лебедюк Т. А. Особливості розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3653 (дата звернення: 21.08.2019).

393. Маршрут построен: перспективы развития MaaS в Москве и других мегаполисах мира. *ict.moscow : веб-сайт*. URL : https://ict.moscow/news/maas-in-global/ (дата обращения: 22.08.2020).

394. Мобильность для широких MaaS или Автомобиль как объект тотального шеринга. *globalcio.ru : веб-сайт*. URL : https://globalcio.ru/discussion/1885/ (дата обращения: 20.08.2020).

395. Helsinki pioneers Maas. *theagilityeffect.com : web-site*. URL : https://www.theagilityeffect.com/en/case/helsinki-pioneers-maas/ (Last accessed: 05.01.2021).

396. Sustainable and Smart Mobility Strategy – putting European transport on track for the future. *eur-lex.europa.eu : web-site*. URL : https://eur-lex.europa.eu/legal-

content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0789 (last accessed: 20.01.2021).

397. The rise of mobility as a service. *Deloitte Review*. 2017. Issue 20. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-nl-cb-ths-rise-of-mobility-as-a-service.pdf (last accessed: 15.10.2020).

398. KIA создает стартап Purple M для развития сервисов мобильности, использующих электромобили. *kia.ru : веб-сайт*. URL : https://www.kia.ru/press/news/160/ (дата обращения: 22.08.2020).

399. DENSO MaaS – концепция мобильности будущего. *logistics.ru : веб-сайт*. URL : https://logistics.ru/avtomatizaciya-logistiki-avtomobili-i-zapchasti/denso-maas-koncepciya-mobilnosti-buduschego (дата обращения: 24.01.2021).

400. На мультимодальной платформе. *plus.rbc.ru : веб-сайт*. URL : https://plus.rbc.ru/news/5d6601337a8aa93e485ab0ea (дата обращения: 10.01.2021).

401. DB Navigator. The way we travel today. *Deutsche Bahn : web-site*. URL : https://www.bahn.com/en/view/booking-information/booking/db-navigator-app.shtml?dbkanal_007=L04_S02_D002_KIN0061_NAVIGATION-LINKS-NAVIGATOR-APP_LZ01 (last accessed: 15.12.2020).

402. Компания Eurail ввела единый для 33 европейских стран мобильный проездной. *Железные дороги мира : веб-сайт*. URL : http://www.zdmira.com/news/kompaniaeurailvvelaedinyjdla33evropejskihstranmobilnyjproezdnoj (дата обращения: 28.10.2020).

403. В Китае началось строительство сети мобильной связи стандарта 5G на высокоскоростной магистрали Гуанчжоу – Шэньчжэнь – Гонконг. *Железные дороги мира : веб-сайт*. URL: http://www.zdmira.com/news/vkitaenacalosstroitelstvosetimobilnojsvazistandarta5gnavysokoskorostnojmagistraliguanczousenczengonkong (дата обращения: 22.03.2020).

404. Чаркіна Т. Ю. Методичні аспекти оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку залізничного туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 6. С. 204 – 209.

405. Александр Перцовский: «Если вы думаете, что УЗ монополист, –

зря, эти времена прошли». *mintrans.news : веб-сайт*. URL : https://mintrans.news/zhd/aleksandr-pertsovskiy-esli-vy-dumaete-chto-uz-monopolist-zrya-eti-vremena-proshli (дата обращения: 21.12.2020).

406. Кендюхов О. В., Яновська (Гудкова) В. П., Кравчук О. В. Інноваційні напрями розвитку автоматизованих систем самообслуговування на підприємствах залізничного транспорту. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 2. С. 114-119.

407. Мельник Т., Христофор О. Роль діджиталізації послуг для пасажирів у цифровізації залізничної галузі та у формуванні споживчої цінності сервісів. *Вагонний парк*. 2019. № 9. С. 16-22.

408. Майже 60 % квитків на потяги у 2019-му Укрзалізниця продала онлайн. *hromadske.ua : веб-сайт*. URL : https://hromadske.ua/posts/majzhe-60-kvitkiv-na-potyagi-u-2019-mu-ukrzaliznicya-prodala-onlajn (дата звернення: 12.02.2020).

409. Укрзалізниця запустила чат-бот у Viber та Telegram з функцією продажу квитків, - Владислав Криклій. *Урядовий портал : веб-сайт.* URL : https://www.kmu.gov.ua/news/ukrzaliznicya-zapustila-chat-bot-u-viber-ta-telegram-z-funkciyeyu-prodazhu-kvitkiv-vladislav-kriklij (дата звернення: 22.01.2020).

410. Купуй раніше – плати менше за квитки на швидкісні поїзди. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт*. URL : https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/523463/ (дата звернення: 14.09.2020).

411. Укрзалізниця, Bolt та Visa дають до 50 % знижки на таксі до вокзалу. *АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт*. URL : https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/531712/ (дата звернення: 04.01.2021).

412. Сич Є. М., Ільчук В. П. Інноваційно-інвестиційний розвиток залізничного транспорту: монографія. К. : Логос, 2002. 256 с.

413. Міщенко М. І. Тенденції розвитку підприємств залізничного транспорту. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. № 39. С. 79–84.

414. Про затвердження Правил перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України : Наказ Міністерства транспорту і зв'язку України від 27.12.2006 р. № 1196. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07#n823 (дата звернення: 15.09.2019).

415. Третяк В. П., Москаленко К. І. Напрями вирішення сучасних питань реформування залізничного транспорту в Україні. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 145–150.

416. Федорко І. П. Управління розвитком послуг підприємств залізничного транспорту україни в умовах євроінтеграції : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2015. 220 с.

417. Послуги на вокзалах та у поїздах. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт*. URL : https://www.uz.gov.ua/passengers/station_services_and_facilities/ (дата звернення: 15.06.2019).

418. Копылова Е. В., Куликова Е. Б. Сервис на транспорте (железнодорожном) : учебное пособие по дисциплине «Сервис на транспорте». М. : МИИТ, 2009. 216 с.

419. Муленко О. В. Сервис на транспорте: учеб. пособие; ФГБОУ ВО РГУПС. Ростов н/Д, 2016. 143 с.

420. Иловайский Н.Д. Сервис на транспорте (железнодорожном) : учебник для вузов. М. : Маршрут, 2003. 585 с.

421. Григорак М. Ю., Карпунь О. В. Логістичне обслуговування : навч. посібник. К. : Вид-во нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2010. 152 с.

422. Иванкова Л. Н., Иванков А. Н., Комаров А. В. Сервис на транспорте : учебное пособие для вузов ж.-д. транспорта. М. : Маршрут, 2005. 75 с.

423. Мкртичьян Д. І., Мороз В. С. Підвищення рівня сервісного обслуговування пасажирів високошвидкісних поїздів на залізничних вокзалах України. *Збірник наукових праць УкрДУЗТ*. 2016. Вип. 163. С. 72–76.

424. Наумова О. Е., Антонова О. І. Сервіс як фактор підвищення

конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень. *Проблеми економіки транспорту*. 2012. № 3. С. 62–69.

425. Коробйова Р. Г., Осипенкова О. О., Руденко Н. В. Сервісна діяльність в пасажирських перевезеннях на залізничному транспорті. *Збірник наукових праць ДНУЗТ імені академіка В. Лазаряна. Транспортні системи та технології перевезень*. 2013. Вип. 6. С. 61–64.

426. Шерепа К. М. Сервіс-центри з обслуговування пасажирів на залізничному транспорті. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 29. URL: http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/289/278 (дата звернення: 10.09.2020).

427. Зоріна О. І., Верлока В. С., Шаля О. Г. Комплексне сервісне обслуговування пасажирів як напрям підвищення якості транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 263–268.

428. Бердниченко Ю. А., Стрелко О. Г., Коробка А. А., Данилюк О. В., Сидоренко О. В. Інноваційні підходи в організації приміських пасажирських перевезень. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2019. Т. 30 (69). Ч. 2. № 5. С. 122–128.

429. Зіць О. Особливості розвитку бізнес-процесів ПАТ «Укрзалізниця». *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 3. С. 123–134.

430. Дейнека О. Г., Йолкін Д. Г. Напрями зниження збитковості пасажирських перевезень на залізничному транспорті. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2011. № 720. С. 149–155.

431. Дергоусова А. О. Стратегічна модель розвитку залізничного транспорту України. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1787 (дата звернення: 22.08.2019).

432. Альошинський Є., Примаченко Г. Напрям диверсифікації діяльності залізниць у сферу туристичних послуг. *Центр інформації транспорту України : веб-сайт*. URL : https://railway-publish.com/articles-icut-magazine/5545-napryam-diversifikatsiyi-diyalnosti-zaliznits-u-sferu-turistichnih-poslug.html (дата звернення:

30.08.2019).

433. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Удосконалення понятійно-категоріального апарату теорії залізничного туризму. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2016. Вип. 12. С. 49 – 66. *(Особистий внесок: удосконалено підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

434. Чаркіна Т. Ю. Удосконалена класифікація пасажирських поїздів в Україні. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2014. Вип. 7. С. 74 – 79.

435. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Удосконалена класифікація пасажирських поїздів в Україні. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (23 – 25 вересня 2014 р., м. Одеса). Харків: Друкарня №18 ПЗ. 2014. С. 31−32. *(Особистий внесок: доповнено класифікацію пасажирських поїздів в Україні за ознаками, що враховують основні економічні фактори їх руху).*

436. Питание в поездах. *ВАТ «РЖД» : веб-сайт*. URL : https://www.rzd.ru/ru/9300/page/103290?id=17849#main-header (дата обращения: 12.10.2020).

437. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Щодо організації туристичних перевезень вузькими коліями. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (27 – 29 вересня 2016 р., м. Запоріжжя). Київ : ПАТ УЗ, 2016. С. 75 – 76. *(Особистий внесок: запропоновано класифікацію залізничних туристичних перевезень вузькими коліями за ключовими критеріями їх організації).*

438. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Складові вартості путівки на туристичні перевезення залізничними коліями. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*: матеріали X Ювілейної

Міжнар. наук. конф. (7 – 9 жовтня 2016 р., м. Львів). Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. С. 39 – 42. *(Особистий внесок: розкрито соціальні ефекти організації залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

439. Управление доходами и авиационный ритейл: два процесса в одной связке. *Авиагоризонты : веб-сайт*. URL : https://www.airht.info/ (дата обращения: 10.12.2020).

440. Економічна статистика / Економічна діяльність / Транспорт. *Державна служба статистики України : веб-сайт*. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 12.01.2021).

441. В Укрзализныце назвали сумму потерь из-за карантина. *rubryka.com : веб-сайт.* URL : https://rubryka.com/ru/2020/06/28/v-ukrzaliznytsi-nazvaly-sumu-vtrat-cherez-karantyn/ (дата обращения: 29.09.2020).

442. Сиволовська О. В., Шаля О. Г. Розробка туристичних маршрутів як напрямку диференціації діяльності на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 66 – 70.

443. Яновська (Гудкова) В. П. Забезпечення ефективної діяльності підприємств пасажирського транспорту в умовах соціально орієнтованої економіки : дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 498 с.

444. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Київ : Алерта, 2006. 404 с.

445. Ильина Е. Н. Организация железнодорожных путешествий : учебно-метод. пособие. Москва : Сов. спорт, 2003. 104 с.

446. Ходжаева Н. А. Развитие системы менеджмента железнодорожного туризма в Узбекистане : автореф. дис. … канд. экон. наук. Ташкент, 2012. 22 с.

447. Дергоусова А. О. Формування стратегії розвитку залізничного туризму : дис. …канд. екон. наук : 08.00.04. Харків : УкрДАЗТ, 2012, 216 с.

448. Познякова О. В. Залізничний туризм як перспективний напрямок розвитку залізничного транспорту й туризму в Україні. *Туризм як національний пріоритет*: колективна монографія за ред. І. М. Писаревського. Х. : ХНАМГ,

2010. С. 81–92.

449. Дергоусова А. О. Визначення та класифікація залізничного туризму. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=942 (дата звернення: 15.10.2020).

450. Основы туризма : учебник / коллектив авторов ; под ред. Е. Л. Писаревского. М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. 384 с.

451. Чаркіна Т. Ю. Підвищення доходів за рахунок впровадження туристичних перевезень. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 36 – 41.

452. Let’s shape the future of travel. *amadeus.ru : website*. URL : http://amadeus.ru/news/pub.asp?aid=3160 (last accessed: 10.10.2020).

453. Зміни споживчої поведінки населення України у відповідь на трансформацію системи цінностей під час пандемії. *lb.ua : веб-сайт*. URL : https://lb.ua/blog/hanna_yatsenko/475002_zmini_spozhivchoi_povedinki_naselennya.html (дата звернення: 24.01.2020).

454. В Риме вводят единый билет для топ-достопримечательностей. *34travel.me : веб-сайт*. URL : https://34travel.me/post/rim-edinyy-bilet-dlya-dostoprimechatelnostey (дата обращения: 18.10.2020).

455. Познякова О. Подієвий туристський потенціал України як напрям розвитку залізничного туризму. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2012. Вип. 21–22. Ч. 1. С. 290–294.

456. UIC project TopRail. *toprail.org : website*. URL : https://toprail.org/trains (last accessed: 22.10.2020).

457. Туристические поезда. *cot.kiev.ua : веб-сайт*. URL : http://www.cot.kiev.ua/ru/tours/turisticheskij-poezd-venice-simplon-orient-express/&type=14 (дата обращения: 12.06.2019).

458. 5 найрозкішніших вагонів поїздів у світі. *radiotrek.rv.ua : веб-сайт*. URL : https://radiotrek.rv.ua/news/5_nayrozkishnishyh_vagoniv_poizdiv_u_sviti_foto_263629.html (дата звернення: 21.11.2020).

459. Испания открывает рынок высокоскоростных перевозок. *Железные дороги мира : веб-сайт*. 2020. № 9. URL : http://www.zdmira.com/arhiv/2020/zdm

2020-no-09 (дата обращения: 15.10.2020).

460. Grand Train Tour of Switzerland. *SBB CFF FFS : website*. URL : https://www.sbb.ch/en/leisure-holidays/travel-in-switzerland/international-guests/grand-train-tour-switzerland.html (last accessed: 12.11.2020).

461. Glazkov V. N. Railway tourism : problems and development prospects. *zdt-magazine.ru : website*. URL : http://www.zdt-magazine.ru/publik/passagir/2006/sept09-06.htm (last accessed: 20.11.2020).

462. Прохорова В. В. Організація залізничного туризму як інноваційний шлях розвитку пасажирських компаній. *Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018*. № 62. С. 118–124.

463. Прохорова В. В., Проценко В. М. Інноваційний розвиток підприємств транспортного туризму. *Адаптивне управління : теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2018. № 4 (8). URL : http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.4ekon8/18ekon4_8prokhorov%D0%B0_protsenko.pdf (дата звернення 24.10.2020).

464. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Об'єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 449–458.

465. Балака Є. І., Сіваконева Г. О. Організаційний аспект відродження та розвитку залізничного туризму на основі кластерізації. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 1/2 (15). С. 41 – 44.

466. Бараш Ю. С., Кравченко А. О., Яснецов О. С. Розвиток залізничного туризму в Україні. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2014. Вип. 8. С. 7–11.

467. Charkina T., Barash Y., Hnennyi O., Martseniuk L. Comparison of tourist traffic by railway and automobile transport and methodical approach to determining the costs of such transportatoins. *Технологічний аудит та резерви виробництва. Серія: Економіка підприємств. Макроекономіка*. 2017. № 1/4 (33). С. 29 – 35. *(Особистий внесок: проведено SWOT-аналіз доцільності*

реалізації проєктів розвитку залізничного туризму).

468. Ощущение, восприятие, представление. *psychiatr.ru : веб-сайт*. URL : https://psychiatr.ru/education/slide/109 (дата обращения: 12.09.2020).

469. Козубовский В. М. Общая психология: познавательные процессы. 3-е изд. Минск, 2008. 368 с.

470. Трощий А. Р. Психология : учебное пособие : в 2 т. Т. 1. Ульяновск : УлГТУ, 2011. 194 с.

471. Восприятие в психологии – его виды, свойства, ошибки (иллюзии) и особенности восприятия человека человеком. *ktonanovenkogo.ru : веб-сайт*. URL : https://ktonanovenkogo.ru/voprosy-i-otvety/vospriyatie-chto-ehto-svojstva-vidy-vospriyatiya-psihologii.html (дата обращения: 17.09.2020).

472. Мешков А. А., Афонский С. А. Управление конкурентоспособностью на основе факторов потребительского восприятия товаров и услуг. *Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова*. 2020. Т. 17. № 5 (113). С. 162 – 168.

473. Іванків О. Аналіз моделей сприйняття якості послуг на основі гармонізації інтересів зацікавлених сторін. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 1. С. 24 – 29.

474. Качество услуги с точки зрения потребителя. *info-library.com.ua : веб-сайт*. URL : http://www.info-library.com.ua/books-text-2645.html (дата обращения: 10.09.2020).

475. Восприятие услуг управленческого учета. fms-kursk.ru : *веб-сайт*. URL : https://fms-kursk.ru/eim/vospriyatie-uslug-upravlencheskogo-ucheta.php (дата обращения: 15.09.2020).

476. Маркетинговый подход к управлению качеством транспортного обслуживания : монография / А. М. Асалиев, Н. Б. Завьялова, О. В. Сагинова, И. В. Спирин, И. И. Скоробогатых и др. Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2016. 172 с.

477. Волкова А. А. Восприятие и оценка цен потребителями

образовательных услуг : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Волкова Анастасия Анатольевна; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург, 2015. 218 с.

478. Сейфуллаева М. Э., Скоробогатых И. И., Сидорчук Р. Р., Гринева О. О. Оценка воспринимаемого качества транспортной услуги: теоретический и практический подходы. *Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова*. 2018. №2 (98). С. 122–134.

479. Моргунов Е. Б. Феномен «когнитивной инерции» в восприятии городского транспорта. *Прикладная психология как ресурс социально-экономического развития России* : материалы Межрег. науч.-практ. конф. (17 – 20 ноября 2005 г., г. Москва). М., 2005. С. 305–308.

480. Шинкаренко В. Г. Оценка восприятия потребителями материальной среды предоставления услуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. № 20. С. 5 – 17.

481. Прокопенко О. В., Троян М. Ю. Поведінка споживачів : навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2008. 176 с.

482. Чаркіна Т. Ю., Гненний О. М., Марценюк Л. В., Орловська О. В., Проценко В. М. Туризм як стратегічний напрям розвитку залізничного підприємства: монографія. Дніпро: Журфонд, 2020. 188 с. *(Особистий внесок: розроблено модель управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

483. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В. Туризм як засіб розширення життєвого простору людини. *Антропологічні виміри філософських досліджень*. 2017. Вип. 11. С. 63-70. (*Особистий внесок: визначено умови ефективного впровадження інноваційних проєктів розвитку туристичних перевезень залізничним транспортом).*

484. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Класифікація туристичних подорожей по вузьким коліям. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (29 вересня – 2 жовтня 2015 р.,

м. Кам’янець-Подільський). Кам’янець-Подільський : ТОВ «Спринт-Сервіс», 2015. С. 8 – 11. *(Особистий внесок: обґрунтовано економічну ефективність організації туристичних перевезень вузькими коліями).*

485. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо підготовки та проведення оцінки державного інвестиційного проекту: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 22.12.2017 р. № 1865. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1865731-17#Text (дата звернення: 15.09.2020).

486. Про оцінку ефективності бюджетних програм державного бюджету: Наказ Міністерства фінансів України від 19.05.2020 р. № 223. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0646-20#Text (дата звернення: 20.09.2020).

487. Про затвердження Порядку проведення державної експертизи інвестиційних проектів : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2011 р. № 701. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/701-2011-%D0%BF#Text (дата звернення: 22.09.2020).

488. Про затвердження Методики оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм : Наказ Міністерства екології та природних ресурсів України від 15.10.2012 р. № 491. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12#n124 (дата звернення: 22.09.2020).

489. Про затвердження Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об’єктами державної власності : Наказ Міністерства економічного і торгівлі України від 15.03.2013 р. № 253. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#Text (дата звернення: 22.09.2020).

490. Інвестиційні проєкти в транспортній сфері оцінюватиме та рекомендуватиме для реалізації спеціально створена Комісія, – Наталія Форсюк. *Морські бізнес-новини України: веб-сайт*. URL : https://maritimebusines

snews.com.ua/2020/04/16/144124/ (дата звернення: 12.10.2020).

491. Інструкція з оцінки та відбору інвестиційних проєктів (проєктних пропозицій) у сферах транспорту, дорожнього господарства та надання послуг поштового зв'язку. *Міністерство інфраструктури України : веб-сайт*. URL : https://mtu.gov.ua/ (дата звернення: 15.10.2020).

492. Методичні рекомендації щодо проведення моніторингу стану розроблення та реалізації інвестиційних проєктів у сферах транспорту, дорожнього господарства та надання послуг поштового зв'язку. *Міністерство інфраструктури України : веб-сайт*. URL : https://mtu.gov.ua/ (дата звернення: 15.10.2020).

493. Стеблюк Н. Ф., Агафонцева Є. Г. Визначення пріоритетної позиції інвестиційного проекту за допомогою методики ранжування. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 201 – 206.

494. Бахарев Е. В. Экономическое обоснование проектного управления инвестиционной деятельностью на железнодорожном транспорте: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05 / Московский государственный университет путей сообщения» Императора Николая II (МГУПС (МИИТ)). Москва, 2017. 150 с.

495. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2008. 194 с.

496. Charkina T., Martseniuk L., Bozhok N. Determination of Accounting Organization's Optimum Model at Railway Tourist Company in Depends on Type of Management. *Journal of Social Sciences, Nursing, Public Health and Education.* 2020. No. 1 – 2. Vol. 1. P. 67 – 90. *(Особистий внесок: удосконалено процес організації бухгалтерського обліку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту за напрямом організації залізничного туризму).*

497. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Методика визначення кількості туристів, які можуть користуватися туристичними подорожами та відпочинком в регіонах обслуговування вузькоколійними залізничними лініями. *Перспективи розвитку транспортного комплексу (Проблеми управління,*

економіки, екології та права щодо розвитку транспортного комплексу України): матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (5 – 6 листопада 2015 р., м. Дніпропетровськ). Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2015. С. 24 – 25. *(Особистий внесок: запропоновано методику визначення перспективної кількості потенційних туристів на основі використання спеціальних критеріїв та коефіцієнтів).*

498. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / За заг. ред. В. М. Бороноса. Суми: Вид-во СумДУ, 2012. 539 с.

499. Гненний О. М. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності інвестицій у розвиток туристичних перевезень залізничним транспортом. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2015. Вип. 10. С. 7 – 14.

500. Талавіра Є. В. Інвестиційне забезпечення реалізації інноваційних проектів в умовах обмеженості фінансових ресурсів. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки».* 2013. № 4 (70). URL : https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=1173 (дата звернення: 22.09.2020).

501. Дикань В. Л., Кірдіна О. Г., Назаренко І. Л., Уткіна Ю. М. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2014 314 с.

502. Кравченко О. О., Андрєєва О. В. Моделювання оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів на залізничному транспорті в умовах економічної кризи. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1676 (дата звернення: 25.09.2020).

503. Третяк В. П. Комплексна оцінка ефективності інвестиційного проекту розвитку соціальної інфраструктури організації залізничному транспорту з урахуванням його впливу на соціально-економічний розвиток регіону. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 107 – 112.

504. Глущенко К. П. Оценка эффективности транспортных проектов:

опыт и проблемы. *researchgate.net: веб-сайт*. URL : https://www.researchgate.net/publication/277108482_Ocenka_effektivnosti_transportnyh_proektov_opyt_i_problemy (дата звернення: 21.10.2020).

505. Озерська А. В. Показники оцінки ефективності інноваційних проектів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 310–313.

506. Кірдіна О. Г. Пріоритетність інвестиційно-інноваційних проектів на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2011. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=467 (дата звернення: 18.09.2020).

507. Корінь М. В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: дис. … д-р екон. наук : 08.00.03 / Український державний універиситет залізничного транспорту. Харків, 2019. 524 с.

508. Дикань О. В. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту: дис. … д-р екон. наук : 08.00.04 / Український державний універиситет залізничного транспорту. Харків, 2016. 478 с.

509. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.

510. Музиченко-Козловська О. В. Методика економічного оцінювання туризму Одеської області на засадах сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26-1. С. 67–74.

511. Печенюк А. П. Формування стратегії розвитку сільського зеленого туризму : дис. … канд. екон. наук : 08.00.03 / Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам’янець-Подільський, 2018. 225 с.

512. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Методика визначення доходів від вузькоколійного трансферу та туристичних перевезень. *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті ЕКУЗТ 2016*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (9 – 15 вересня 2016 р., м. Київ). Київ : ДЕТУТ, 2016. С. 35 – 37. *(Особистий внесок: розкрито складові коефіцієнти оцінювання доходу від туристичних перевезень вузькими коліями).*

513. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Визначення перспективної кількості туристів, що будуть користуватися послугами залізничних туристичних компаній. *Сучасне співробітництво і партнерство в суспільстві*: II Міжнар. міждисцип. наук.-практ. конф. (1 липня 2016 р., м. Варшава, Польща). Варшава, 2016. *(Особистий внесок: сформовано систему показників оцінювання перспективного попиту на туристичні перевезення спеціальним рухомим складом залізничного транспорту).*

514. Customer experience. *calltouch.ru : web-site*. URL : https://www.calltouch.ru/glossary/customer-experience/ (last accessed: 12.11.2020).

515. Паркер Дж., Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 304 с.

516. Parker G., Van Alstyne M. Innovation, Openness, and Platform Control. *Management Science*. 2017. Vol. 64, no. 7. P. 3015–3032.

517. Gawer A., Henderson R. Platform owner entry and innovation in complementary markets: Evidence from Intel. *Journal of Economics & Management Strategy*. 2007. Vol. 16, no. 1. P. 1–34.

518. Boudreau K. Open Platform Strategies and Innovation: Granting Access vs. Devolving Control. *Management Science*. 2010. Vol. 56, no. 10. P. 1849–1872.

519. Meyer L. Digital Platforms: Definitions and Strategic Value. *European Communications Policy Research Conference*. 2000. Vol. 15. P. 26–28.

520. Іванов С. В., Вишневський О. С. Электронные платформы как инструмент модернизации экономики Украины. *Вестник экономической науки Украины*. 2017. № 1. С. 47–53.

521. Гелисханов И. З., Юдина Т. Н., Бабкин А. В. Цифровые платформы в экономике : сущность, модели, тенденции развития. *Научно-технические ведомости СПбГПУ*. Экономические науки. 2018. Т. 11, № 6. С. 22–36.

522. Січкаренко К. О. Цифрові платформи : підходи до класифікації та розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 28−32.

523. Evans P. C., Gawer A. The rise of the platform enterprise. A global

survey. The Center for Global Enterprise. *The Emerging Platform Economy Series*. 2016. No. 1. 28 p.

524. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 252 с.

525. PwC. Consumer Intelligence Series : The Sharing Economy. 2015. *pwc.com : web-site*. URL : https://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf (last accessed: 16.11.2018).

526. Чаркіна Т. Ю. Принципи формування інфраструктурної складової для побудови пасажирських залізничних тарифів. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2015. Вип. 10. С. 59 – 64.

527. Створення філії «Вокзальна компанія» допоможе вивести залізничні вокзали на беззбитковий рівень. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт.* URL : https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/519315/ (дата звернення: 18.12.2019).

528. Концепция эффективного использования и развития железнодорожных вокзалов Дирекции железнодорожных вокзалов – филиала ОАО «РЖД» до 2015 года. *Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации : веб-сайт*. URL : https://docs.cntd.ru/document/902143992 (дата обращения:20.12.2019).

529. Кисіль С. В., Тройнікова О. М. Дослідження вокзалів з точки зору більш ефективного надання додаткових послуг для підвищення прибутковості. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 6(5). С. 21−27.

530. Кизим О. В., Кібкало О. В. Аналіз сучасних світових тенденцій розвитку залізничних вокзальних комплексів. *Збірник наукових праць Донецький інститут залізничного транспорту Української державної академії залізничного транспорту*. 2011. № 25. С. 27–32.

531. Швець Л. М. Формування громадських просторів залізничних вокзальних комплексів малих та середніх міст. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2016. С. 155–162.

532. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Інноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5928 (дата звернення: 14.02.2018). *(Особистий внесок: визначено джерела отримання додаткового прибутку пасажирським комплексом залізничного транспорту за рахунок виконання послуг на замовлення туристичних агентів та операторів).*

533. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Нова класифікація пасажирських поїздів. *Проблеми економіки транспорту* : тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (20 – 21 квітня 2017 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2017. С. 108−109. *(Особистий внесок: удосконалено класифікацію пасажирських поїздів залежно від критеріїв сервісного обслуговування споживачів послуг).*

534. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Матусевич О. О., Кравченко Х. В. Визначення ефективності функціонування окремого приміського пасажирського поїзда. *Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте – ЭКУЖТ 2014*: материалы IX Междунар. научн.-практ. конф. (17 ноября – 14 декабря 2014 г., г. Киев). Киев : ГЭТУТ, 2014. С. 99 – 101. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність розвитку окремих напрямів приміських пасажирських перевезень).*

535. Проект «Умный вокзал». *Инновационный дайджест : веб-сайт*. URL : http://www.rzd-expo.ru/innovation/infrastructure/passenger_complex/ (дата обращения: 20.12.2019).

536. В Китае открыта первая в мире автоматизированная ВСМ, связывающая города проведения игр зимней Олимпиады 2022. *Железные дороги мира : веб-сайт.* URL : http://www.zdmira.com/news/vkitaeotkrytapervaavmireavtomatizirovannaavsmsvazyvausaagorodaprovedeniaigrzimnejolimpiady2022 (дата обращения: 15.12.2020).

537. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.

538. Стеллман Э., Грин Дж. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии / пер. с англ. С. Пасерба. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 448 с.

539. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2 (145). С. 65–75.

540. Фещур Р. В., Кічор В. П., Якимів А. І., Тимчишин І. Є. та ін. Прийняття проектних рішень : нав. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 220 с.

541. Даровских Ю. Е. Планирование в бизнесе на базе современных информационных технологий. *Портал РФФИ : веб-сайт*. URL : http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook463/01/part-006.htm (дата обращения: 23.11.2020).

542. Собкевич О., Ємельянова О. Щодо шляхів розвитку мультимодальних комбінованих перевезень в Україні : аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт*. URL : http://old2.niss.gov.ua/articles/599 (дата звернення: 11.09.2019).

543. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. *Законодавство України : веб-сайт.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text (дата звернення: 11.02.2020).

544. Бєлова А. І., Новальська Н. І., Орловська О. В. Актуальні питання розвитку мультимодальних перевезень в Україні. *Review of transport economics and management*. 2019. № 2 (18). С. 58–65.

545. Піюренко І. О., Гаркуша О. М., Кухарчик О. Г. Сучасні аспекти формування системи мультимодальних перевезень на регіональному рівні. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. № 4. Т.3. С. 131–144.

546. Про мультимодальні перевезення : проєкт Закону України. *Міністерство інфраструктури України : веб-сайт.* URL: http://www.drs.gov.u

a/wp-content/uploads/2019/10/10481.pdf (дата звернення: 11.02.2020).

547. Конвенция Организации Объединенных Наций о международных смешанных перевозках грузов. *Законодавство України : веб-сайт.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_189#Text (дата обращения: 11.02.2020).

548. Конвенція про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ). *Законодавство України : веб-сайт.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_291#Text (дата звернення: 12.02.2020).

549. Terminology on Combined Transport (January 2001). United Nations *Economic Commission for Europe : web-site*. URL : https://www.unece.org/index.php (last accessed 12 Nov 2019).

550. Перелік актів законодавства України та acquis Європейського Союзу у пріоритетних сферах адаптації (розділи 13-14) до Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу, затвердженої Законом України від 18 березня 2004 року № 1629-IV. *Законодавство України : веб-сайт.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629%D0%B3-15#Text (дата звернення: 10.12.2019).

551. Правила перевезення вантажів в універсальних контейнерах : Наказ Міністерства транспорту України від 20.08.2001 р. № 542. *Законодавство України : веб-сайт.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0798-01#Text (дата звернення: 10.12.2019).

552. Правилами перевезення вантажів у спеціальних та спеціалізованих контейнерах відправників і одержувачів: наказ Міністерства транспорту України від 21.11.2000 р. № 644. *Законодавство України : веб-сайт.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0872-00#Text (дата звернення: 10.12.2019).

553. Соглашение о международном железнодорожном грузовом сообщении. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт*. URL : https://uz.gov.ua/cargo_transportation/legal_documents/smgs/ (дата обращения: 10.12.2019).

554. Повітряний Кодекс України. *Законодавство України : веб-сайт.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text (дата звернення: 15.12.2019).

555. Про автомобільний транспорт : Закон України від 23.02.2006 р. № 3492-IV. *Законодавство України : веб-сайт.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text (дата звернення: 15.12.2019).

556. Про міський електричний транспорт : Закон України від 23.12.2010 р. № 2856-VI. *Законодавство України : веб-сайт.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15#Text (дата звернення: 15.12.2019).

557. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом, міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.12.2015 р. № 1001. *Законодавство України : веб-сайт.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2015-%D0%BF#Text (дата звернення: 15.12.2019).

558. Про затвердження Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.1997 р. № 176. *Законодавство України : веб-сайт.* URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-97-%D0%BF#Text (дата звернення: 15.12.2019).

559. Крачило Н. П. Основы туризмоведения. Киев, 1980. 120 с.

560. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2006. 252 с.

561. Момот А. В. Методичний підхід до визначення раціональних швидкостей руху пасажирських поїздів та раціональних зон їх курсування. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2013. Вип. С. 80–89.

562. Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Визначення економічної ефективності залізничних екскурсій. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2016. № 11. С. 7–13.

563. Бараш Ю. С., Матусевич О. О. Методичний підхід щодо визначення оптимальних зон курсування різних видів пасажирських поїздів. *Вісник економіки транспорту і промисловості».* 2015. Вип. 50. С. 169–176.

564. Гайдук Н. О., Пшінько О. М. Оновлення рухомого складу як пріоритетний напрямок інвестиційної діяльності «Укрзалізниці». *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2010. № 35. С. 219–223.

565. Миронов В. Пассажирские хабы: мировой опыт для Москвы. *Realty.rbc.ru : веб-сайт*. URL : https://realty.rbc.ru/news/577d23aa9a7947a78ce91868 (дата обращения: 25.12.2019).

566. Bontekoning Y. Hub exchange operations in intermodal hub-and-spoke networks. Amsterdam, The Netherlands : Delft University Press. 2006. 285 p.

567. Зеленина А. Порты: разговоры об импортозамещении и конкретные белорусские грузы в Литве. *Информационное Агентство REGNUM : веб-сайт.* URL : https://regnum.ru/news/1985469.html (дата обращения: 10.01.2020).

568. Русско-английский словарь нормативно-технической терминологии. *Academic.ru : веб-сайт.* URL : https://normative_ru_en.academic.ru/206296/%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%E2%80%A6 (дата обращения: 10.01.2020).

569. ХАБ. *Turkaramamotoru.com.ru : веб-сайт.* URL : https://www.turkaramamotoru.com.ru/%D0%A5%D0%B0%D0%B1-389035-translate-uk.html (дата звернення 10.01.2020).

570. Uher M. Airport Dubai – Evaluation of Dubai as a First Choice Hub for International Travellers: schriftenreihe des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik – Verkehr. Institut für Transportwirtschaft und Logistik, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna 2005. 197 p.

571. Thoeni A. Betriebswirtschaftliche Optimierung in mehrfachverbundenen Multi Hub Netzwerken am Beispiel europaeischer Airlines: schriftenreihe des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik – Verkehr. Institut

für Transportwirtschaft und Logistik, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna 2010. 131 p.

572. Buchanan C. Economic Impacts of Hub Airports. *British Chamber of Commerce*. 2009. URL : http://www.ciht.org.hk/download.cfm/docid/dft_heathrow.pdf (last accessed: 12.03.2020).

573. Campbell J. F. Hub Loca tion an d the P-Hub Median Problem. *Operations Research*. 1996. Vol. 44. URL : https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/opre.44.6.923 (last accessed: 12.03.2020).

574. Франк Й., Рубанов Ю. Создание и развитие аэропорта-хаба: предпосылки и принципы. *Транспорт Российской Федерации*. 2012. № 2 (39). С. 38–41.

575. Vier T. B. Hub Ports : A Case Study of Port of Singapore. 2010. 15 p.

576. Nam H. S., Song D. W. Maritime Logistics Hub in Concept and Practice. *12th WCTR* (July 11-15, 2010, Lisbon, Portugal). Lisbon, Portugal. 2010. 21 p.

577. Кузнецов А. Л., Эглит Я. Я., Кириченко А. В. Транспортный узел: к вопросу об организации деятельности. *Транспорт Российской Федерации*. 2013. № 1 (44). С. 30.

578. Никулина С. В. Морские порты как субъекты международной конкуренции: дис. … канд. экон. наук: 08.00.14 / Санкт-Петербургский государственный университет. СПб, 2011. 204 с.

579. Ефимова Е. Г. Транспортная инфраструктура региона Балтийского моря в системе международных хозяйственных связей: дис. … д-р экон. наук : 08.00.14 / Санкт-Петербургский государственный университет. СПб, 2009. 264 с.

580. Скрябин Д. С. Методика планирования взаимодействия портов-хабов в магистрально-фидерной транспортной системе : дис. … канд. техн. наук / ФГБОУ ВПО «Государственная морская академия им. адмирала С.О. Макарова». СПб, 2012. 76 с.

581. Котин В. К вопросу о необходимости создания аэропорта-хаба в Московском авиационном узле. *Авиапорт : веб-сайт.* URL : https://www.aviaport.ru/digest/2005/02/28/88582.html (дата обращения: 11.03.2020).

582. Иванов В. В., Кузнецов А. В. Стратегии формирования московского хаба на основе международных технологий создания крупных авиаузлов. *Российский внешнеэкономический вестник*. 2013. № 2. С. 71–82.

583. Артемова Е. И., Короткова И. И. Тенденции формирования и развития аэропортов-хабов в России. *Научный журнал КубГАУ*. 2014. № 98 (04). С. 1–12.

584. Гайнуллина С. Ф. Оценка эффективности создания авиационного хаба в городах Сибири: Красноярск, Новосибирск. *Молодежь и наука*: материалы X Всерос. науч.-техн. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2014. С. 23–27.

585. Пересадка с иностранным акцентом. *Mperspektiva.ru : веб-сайт.* URL : https://www.mperspektiva.ru/topics/peresadka-s-inostrannym-aktsntom/ (дата обращения: 24.04.2020).

586. Евгений Дитрих стал первым пассажиром до ТПУ «Сколково». *ИА «Индрустрия безопасности» : веб-сайт.* URL : https://www.securitymedia.ru/news_one_9381.html (дата обращения: 17.03.2020).

587. В Казахстане состоялась презентация мультимодального транспортного хаба порта Курык. *Новое наблюдение Шелкового пути : веб-сайт.* URL : http://ru.siluxgc.com/html/R1683/201811/6476635821884011495.shtml (дата обращения: 15.03.2020.).

588. Кулак О. Укрзалізниця хоче перетворити Мукачево на пасажирський залізничний хаб для міжнародних поїздів. *Railinsider : веб-сайт.* URL : https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznyczya-hoche-peretvoryty-mukach/ (дата звернення: 15.03.2020).

589. Charkina T., Barash Yu., Bobyl V., Bozhok N., Chornovil O. Principles of Determining the Basic Functions of Railway Hubs. Published in: *12th International Conference on Intelligent Technologies in Logistics and Mechatronics Systems ITELMS'2018*. 2018. P. 21 – 25. *(Особистий внесок: розкрито механізм реалізації мультимодальних перевезень пасажирів залізничним транспорту у взаємодії з іншими учасниками процесу сервісного обслуговування пасажирів).*

590. Чаркіна Т. Ю. Основна мета утворення залізничних ХАБів. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту* : матеріали 80 Міжнар. наук.-практ. конф. (23 – 24 квітня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2020. С. 279 – 280.

591. Аранчій М. О., Аранчій Д. О. Інфраструктура пасажирських хабів на прикладів поліфункціонального транспортного комплексу в Києві «Сирець». *Вагонний парк*. 2013. № 2 (71). С. 52–58.

592. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В. Принципи визначення основних функцій залізничних ХАБів. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту* : матеріали 79 Міжнар. наук.-практ. конф. (16 − 17 травня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2019. С. 375 – 377. *(Особистий внесок: розкрито особливості організації і забезпечення ефективної роботи залізничних ХАБів).*

593. Charkina T., Bobyl V., Martseniuk L., Matusevich O., Keršys A. Rail Passenger Hubs. Published in: *Proceedings of 23rd International Scientific Conference on Transport Means 2019*. 2019. Pt. II. P. 999 – 1003. *(Особистий внесок: сформовано модель інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом).*

594. Прохорова В. В., Проценко В. М. Імперативи сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту як основа інтенсифікації управління їх економічною поведінкою в умовах неоіндустріальної модернізації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки».* 2020. № 2 (145). С. 94–102.

595. Криворучко О.М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 17–29.

596. Євсєєва О., Анікіна О., Нікуліна С. Актуальність формування універсального підходу до оцінки фінансового стану підприємства на основі показників форм фінансової звітності. *Економічний простір*. 2019. Вип. 148. С. 129–143.

597. Зайцева І. Ю., Сиромятнікова О. О. Інвестування як домінанта

економічного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Економічний форум*. 2013. Вип. 3. С. 171–175.

598. Яновська В., Дідович О. Підвищення ефективності бізнес-процесів в системі пасажирських залізничних перевезень. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. 2017. Вип. 40. С. 114–123.

599. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Бенчмаркінг ринку транспортних послуг: порівняльний аналіз Україна – ЄС. *Економіка України*. 2020. № 12. С. 3–20.

600. Самотоєнкова О. В. Ольвінська Ю. О. Економічна статистика : навч. посібник. Одеса : ОДЕУ, 2010. 182 с.

601. Курси валют. *Міністерство фінансів України: веб-сайт*. URL : http://www.index.minfin.com.ua/index/fidi (дата звернення: 12.08.2020).

602. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності України. *Державна служба статистики України : веб-сайт.* URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm (дата звернення: 25.08.2020).

603. Капітальні інвестиції в Україні. *Державна служба статистики України : веб-сайт.* URL : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018 (дата звернення: 25.08.2020).

604. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 09.08.2020).

605. Питання Національної інвестиційної ради : Указ Президента України від 29.08.2016 р. № 365/2016. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365/2016 (дата звернення: 10.08.2020).

606. Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон : Закон України від 13.10.1992 р. № 2673-XII. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2673-12 (дата звернення: 12.08.2020).

607. Волкова О. Н. Отношения с инвесторами (investor relations): международный контекст, российская практика. *Корпоративные финансы*.

2017. № 12. Т. 2. URL : https://www.academia.edu (дата обращения: 12.09.2020).

608. Government relations vs лоббизм : чем они отличаются? *gracers.com : веб-сайт*. URL : https://gracers.com/ru/press-centr/government-relations-vs-lobbizm-chem-oni-otlichayutsya/ (дата звернення: 30.08.2020).

609. GR и лоббизм : теория и технологии : учебник и практикум / В. А. Ачкасова [и др.] ; под редакцией В. А. Ачкасовой, И. Е. Минтусова, О. Г. Филатовой. Москва : Издательство Юрайт, 2015. 315 с.

610. Чаркіна Т. Ю., Пшінько О. М., Божок Н. О. Концесія вокзалів як шлях підвищення конкурентоспроможності пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/3. С. 36 – 42. *(Особистий внесок: виділено пріоритетні сфери інвестиційної діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту)*.

611. Павроз А. В. Government relations как институт социально-политического взаимодействия. *Политэкс*. 2005. № 2. URL : https://cyberleninka.ru/article/n/government-relations-kak-institut-sotsialno-politicheskogo-vzaimodeystviya (дата обращения: 06.09.2020).

612. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Чалбаєва Р. С. Зміни у пасажирських перевезеннях за рахунок впровадження іменного квитка. *Світові тенденції сучасних наукових досліджень* : матеріали XXXV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 жовтня 2019 р., м. Вінниця). Вінниця, 2019. Ч. 2. С. 5 – 7. URL : https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/. 2019/11/2частина.pdf (дата звернення: 17.01.2020). *(Особистий внесок: сформовано пропозиції щодо забезпечення розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом).*

613. Чаркіна Т. Ю. Концесія вокзалів як фактор підвищення конкурентоспроможності залізниці. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (27 листопада 2020 р., м. Дніпро). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 305 – 308.

ДОДАТОК А

СКЛАДОВІ СИНЕРГЕТИЧНОЇ ПАРАДИГМИ В ЕКОНОМІЦІ

Рис. А.1. Ключові положення синергетики [20-21]

Таблиця А.1

Основні відмінні риси лінійних та нелінійних систем [20]

Лінійні системи	Нелінійні системи
Їхні властивості не залежать від процесів, що в них відбуваються	Їхні властивості залежать від процесів, що в них відбуваються
Зворотність стану	Незворотність стану
Неперервність (нерозривність) характеристик зміни важливих параметрів	Перервність характеристик зміни важливих параметрів
Відносна детермінованість змін у системі (мають передбачуваний характер)	Невизначеність поведінки системи (залежність від випадкової події)
Динамічна рівноважність	Динамічна нерівноважність
Відносна симетричність взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів	Несиметричність взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів
Незалежність значень ключових параметрів системи від часу та/або простору	Мінливість ключових параметрів системи залежно від часу та/або простору
Відповідність принципу суперпозиції	Невідповідність принципу суперпозиції

ДОДАТОК Б
МІЖНАРОДНІ ТРАНСПОРТНІ КОРИДОРИ ЄС

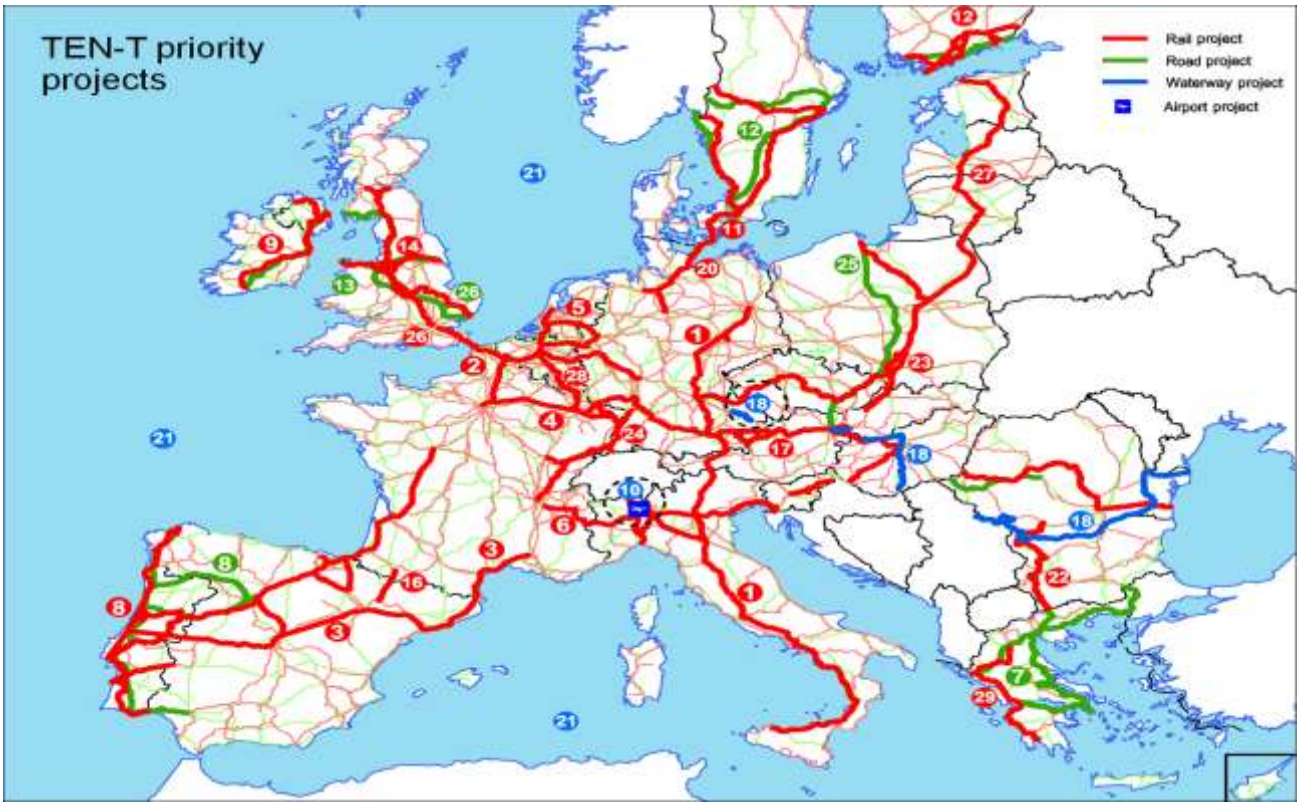

Рис. Б.1. Транспортна мережа TEN-T

Рис. Б.2. Пан’європейські транспортні коридори

ДОДАТОК В
ВИСОКОШВИДКІСНІ МАГІСТРАЛІ

Рис. В.1. Високошвидкісні магістралі Європи [62]

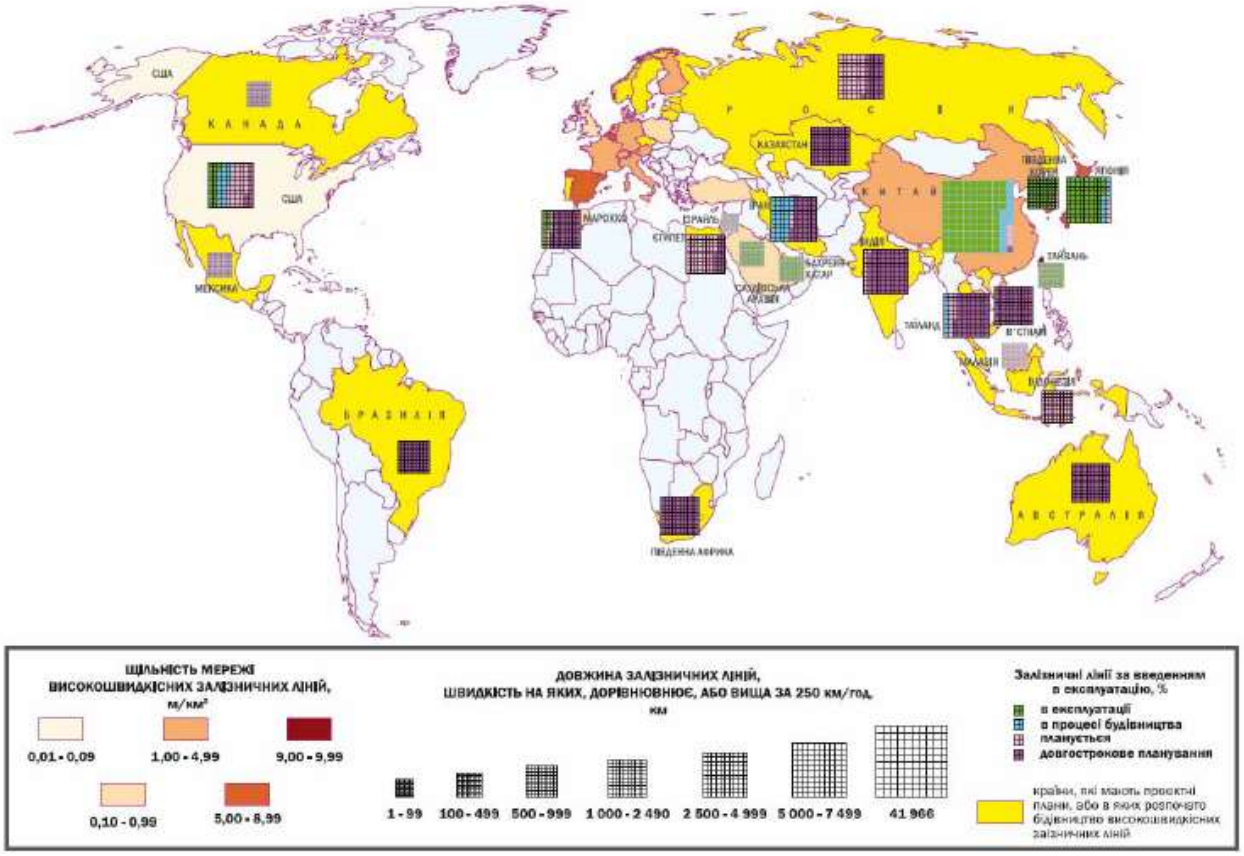

Рис. В.2. Інфраструктура високошвидкісних наземних перевезень в світі [63]

ДОДАТОК Г

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНОСТІ ФАКТОРІВ

Таблиця Г.1

Анкета
Визначення значущості показників оцінки рівня кризи у пасажирському комплексі

Шановний експерт, дякуємо за Вашу участь в опитуванні.

Просимо Вас висловити думку стосовно значущості показників оцінки рівня кризи у пасажирському комплексі.

Для кожного показника, представленого в таблиці, необхідно встановити ваговий коефіцієнт, який характеризує його значущість. При цьому слід мати на увазі, що сумарне значення коефіцієнтів значущості дорівнює 1.

Показник	Значущість показника
1	2
Виробничо-технологічний потенціал	
Технічний потенціал	
Соціально-трудовий потенціал	
Фінансово-економічний потенціал	
Організаційно-управлінський потенціал	
Всього	1
Питома вага прогресивних технологій, A1	
Середній вік технологій, A2	
Коефіцієнт втрат внаслідок нераціональної організації виробництва, A3	
Всього A	1
Коефіцієнт зносу активної частини основних фондів, B1	
Коефіцієнт дефіциту основних фондів, B2	
Коефіцієнт оновлення основних фондів, B3	
Всього B	1
Коефіцієнт плинності кадрів, C1	
Коефіцієнт втрат робочого часу, C2	
Коефіцієнт дефіциту кадрів, C3	
Всього C	
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами, D1	
Коефіцієнт поточної ліквідності, D2	
Коефіцієнт фінансової стійкості, D3	
Всього D	1

Продовження табл. Г.1

1	2
Коефіцієнт ефективності стратегічного управління, Е1	
Коефіцієнт рентабельності виробничо-господарської діяльності, Е2	
Витрати на одну гривню товарної продукції, Е3	
Всього Е	1

Таблиця Г.2

Експертна оцінка пріоритетності видів економічного потенціалу

Види потенціалу	Експерти											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всього	Коефіцієнт значущості
A	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	40	0,27
B	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	21	0,14
C	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	0,07
D	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	0,33
E	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	30	0,2
Всього	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150	1

Для оцінювання узгодженості думок експертів розрахуємо коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3-n)}, \qquad (Г.1)$$

де S = 942, n = 5, m = 10.

$$W = \frac{12 \cdot 942}{10^2(5^3-5)} = 0.942$$

W = 0.942 свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів. Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації обчислимо критерій узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} = n(m-1)W, \qquad (Г.2)$$

χ^2 = 10(5-1)0. 942 = 37.68.

Розрахований $\chi 2$ порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи K = n-1 = 5-1 = 4 і при заданому рівні значущості α = 0.05.

Так як χ^2 розрахунковий 37.68 ≥ табличного (9.48773), то W = 0.942 – величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Таблиця Г.3

Експертна оцінка пріоритетності показників економічного потенціалу

	Експерти										Всього	Коефіцієнт значущості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A1	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	26	0,43
A2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	21	0,35
A3	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	13	0,22
Всього	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	1,00
B1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	20	0,33
B2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	28	0,47
B3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	12	0,20
Всього	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	1,00
C1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	28	0,47
C2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	11	0,18
C3	2	2	1	2	2	3	2	2	3	2	21	0,35
Всього	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	1,00
D1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	21	0,35
D2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	12	0,20
D3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	27	0,45
Всього	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	1,00
E1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
E2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	26	0,43
E3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	21	0,35
Всього	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	60	1,00

Для оцінювання узгодженості думок експертів розрахуємо коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{20557}{\frac{1}{12} \cdot 10^2 (16^3 - 16) - 10 \cdot 290} = 0.66$$

W = 0.66 свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів. Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації обчислимо критерій

узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = \frac{20557}{\frac{1}{12}10 \cdot 16(16+1) + \frac{1}{16-1}290} = 99.15$$

Розрахований χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи K = n-1 = 5-1 = 4 і при заданому рівні значущості α = 0.05.

Так як χ2 розрахунковий 99.15 ≥ табличного (24.99579), то W = 0.66 − величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Таблиця Г.4

Експертна оцінка нормативних значень показників економічного потенціалу

	Експерти											Нормативне значення факторів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всього	
A1	0,25	0,25	0,25	0,25	0,2	0,25	0,25	0,25	0,3	0,25	2,5	0,25
A2	15	10	10	10	10	15	10	10	10	10	110	11,00
A3	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0	0,05	0	0,15	0,02
B1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,45	0,5	0,5	0,45	0,5	0,5	4,9	0,49
B2	0	0	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0,1	0,01
B3	0,35	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,25	0,25	0,3	0,3	2,95	0,30
C1	0,03	0,03	0,025	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,295	0,03
C2	0,01	0	0,01	0	0,01	0,01	0,01	0,01	0	0,01	0,07	0,01
C3	0	0,01	0,01	0	0,01	0,01	0	0,01	0,01	0	0,06	0,01
D1	0,1	0,05	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,95	0,10
D2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	12	1,20
D3	0,7	0,7	0,7	0,65	0,7	0,7	0,7	0,65	0,75	0,7	6,95	0,70
E1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00
E2	0,22	0,22	0,25	0,22	0,25	0,22	0,22	0,2	0,22	0,22	2,24	0,22
E3	0,8	0,75	0,75	0,75	0,7	0,75	0,75	0,7	0,75	0,75	7,45	0,75

Для оцінювання узгодженості думок експертів розрахуємо коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{27257}{\frac{1}{12} \cdot 10^2(15^3 - 15) - 10 \cdot 18.5} = 0.98$$

W = 0.98 свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів. Для оцінки значущості коефіцієнта конкордації обчислимо критерій узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = \frac{27257}{\frac{1}{12}10 \cdot 15(15+1) + \frac{1}{15-1}18.5} = 137.19$$

Розрахований χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи K = n-1 = 5-1 = 4 і при заданому рівні значущості α = 0.05.

Так як χ^2 розрахунковий 137.19 ≥ табличного (23.68479), то W = 0.98 величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

ДОДАТОК Д

СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

монографії:

1. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень: монографія. Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2015. 184 с. *(Особистий внесок: розкрито особливості організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

2. Чаркіна Т. Ю., Гненний О. М., Марценюк Л. В., Орловська О. В., Проценко В. М. Туризм як стратегічний напрям розвитку залізничного підприємства: монографія. Дніпро: Журфонд, 2020. 188 с. *(Особистий внесок: розроблено модель управління розвитком послуг залізничного туризму пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

статті, що входять до переліку наукових фахових видань України:

3. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 211 − 215. (*Особистий внесок: проведено порівняльний аналіз основних моделей реформування залізничного транспорту в країнах Європи і розкрито переваги та недоліки їх реалізації в Україні).*

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

4. Чаркіна Т. Ю. Принципи формування інфраструктурної складової для побудови пасажирських залізничних тарифів. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2015. Вип. 10. С. 59 – 64.

5. Чаркіна Т. Ю. Аналіз ринку пасажирських залізничних перевезень. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки*

транспорту». 2016. Вип. 11. С. 37 – 44.

6. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 24 – 30. *(Особистий внесок: удосконалено організаційну модель функціонування антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

7. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Удосконалення понятійно-категоріального апарату теорії залізничного туризму. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2016. Вип. 12. С. 49 – 66. *(Особистий внесок: удосконалено підхід до розвитку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

8. Charkina T., Barash Y., Hnennyi O., Martseniuk L. Comparison of tourist traffic by railway and automobile transport and methodical approach to determining the costs of such transportatoins. *Технологічний аудит та резерви виробництва. Серія: Економіка підприємств. Макроекономіка*. 2017. № 1/4 (33). С. 29 – 35. *(Особистий внесок: проведено SWOT-аналіз доцільності реалізації проєктів розвитку залізничного туризму).*

9. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В. Туризм як засіб розширення життєвого простору людини. *Антропологічні виміри філософських досліджень*. 2017. Вип. 11. С. 63-70. (*Особистий внесок: визначено умови ефективного впровадження інноваційних проєктів розвитку туристичних перевезень залізничним транспортом).*

10. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Еволюція розвитку інновацій пасажирських перевезень в Україні. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. 2017. Вип. 13. С. 54 – 62. *(Особистий внесок: ідентифіковано цикли розвитку вітчизняного пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

11. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Інноваційний

розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5928 (дата звернення: 14.02.2018). *(Особистий внесок: визначено джерела отримання додаткового прибутку пасажирським комплексом залізничного транспорту за рахунок виконання послуг на замовлення туристичних агентів та операторів).*

12. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/87.pdf (дата звернення: 20.02.2019). *(Особистий внесок: розкрито сутність поняття індиферентне середовище функціонування організації і визначено стадії його формування).*

13. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Галушко Л. Д. Підходи та функції до управління змінами підприємств залізниці в сфері пасажирських перевезень. *Review of transport economics and management*. 2019. Вип. 1 (17). С. 96 – 107. *(Особистий внесок: розроблено парадигму антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

14. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О., Галушко Л. Д. Європейський досвід щодо управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/65.pdf (дата звернення: 28.04.2020). *(Особистий внесок: визначено фактори, закономірності та тенденції розвитку залізничних пасажирських перевезень).*

15. Чаркіна Т. Ю., Пшінько О. М., Божок Н. О. Концесія вокзалів як шлях підвищення конкурентоспроможності пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/3. С. 36 – 42. *(Особистий внесок: виділено пріоритетні сфери інвестиційної діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту)*.

16. Чаркіна Т. Ю. Підвищення доходів за рахунок впровадження туристичних перевезень. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 36 – 41.

17. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4, Т. 2. С. 67 – 71.

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

19. Чаркіна Т. Ю. Методичні аспекти оцінювання ефективності реалізації проєктів розвитку залізничного туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 6. С. 204 – 209.

20. Charkina T. Yu., Pshinko O. M., Orlovskaya O. V., Carra A. O. Anticrisis Management of Passenger Transport as a Factor of Increasing Railway Competitiveness. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4 (72). С. 76 – 88. *(Особистий внесок: розкрито антикризові стратегії розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

статті у наукових періодичних виданнях інших держав:

21. Charkina T., Barash Yu., Bobyl V., Bozhok N., Chornovil O. Principles of Determining the Basic Functions of Railway Hubs. Published in: *12th International Conference on Intelligent Technologies in Logistics and Mechatronics Systems ITELMS'2018*. 2018. P. 21 – 25. *(Особистий внесок: розкрито механізм реалізації мультимодальних перевезень пасажирів залізничним транспорту у взаємодії з іншими учасниками процесу сервісного обслуговування пасажирів).*

22. Charkina T., Bobyl V., Martseniuk L., Matusevich O., Keršys A. Rail Passenger Hubs. Published in: *Proceedings of 23rd International Scientific Conference on Transport Means 2019*. 2019. Pt. II. P. 999 – 1003. *(Особистий внесок: сформовано модель інституціонального забезпечення розвитку мультимодальних пасажирських перевезень залізничним транспортом).*

23. Charkina T., Bobyl V., Martseniuk L. New paradigm of railway passenger. *Приоритетные задачи и стратегии развития экономики и менеджмента.* 2019. № 4. С. 24 – 32. *(Особистий внесок: встановлено переваги*

і недоліки підходів до управління пасажирським комплексом залізничного транспорту).

24. Charkina T., Martseniuk L., Bozhok N. Determination of Accounting Organization's Optimum Model at Railway Tourist Company in Depends on Type of Management. *Journal of Social Sciences, Nursing, Public Health and Education.* 2020. No. 1 – 2. Vol. 1. C. 67 – 90. *(Особистий внесок: удосконалено процес організації бухгалтерського обліку діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту за напрямом організації залізничного туризму).*

статті в інших наукових періодичних виданнях:

25. Чаркіна Т. Ю. Удосконалена класифікація пасажирських поїздів в Україні. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту».* 2014. Вип. 7. С. 74 – 79.

26. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Підвищення ефективності пасажирських перевезень за рахунок туризму. *Вагонний парк*. 2019. № 8 (152). С. 14 – 18. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність оптимізації діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту за рахунок розвитку туристичної діяльності).*

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

27. Чаркіна Т. Ю., Грибовська А. В. Сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XII Міжнар. наук. конф. (24 – 25 квітня 2014 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2014. С. 130 – 132. *(Особистий внесок: визначено перспективні напрями реформування пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

28. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики*: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-практ. конф. (5 – 7 червня 2014 р., м. Харків). Харків : УкрДАЗТ, 2014. С. 60 – 61. *(Особистий внесок: досліджено світовий досвід*

реалізації структурних реформ на залізничному транспорті).

29. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Удосконалена класифікація пасажирських поїздів в Україні. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (23 – 25 вересня 2014 р., м. Одеса). Харків: Друкарня №18 ПЗ. 2014. С. 31−32. *(Особистий внесок: доповнено класифікацію пасажирських поїздів в Україні за ознаками, що враховують основні економічні фактори їх руху).*

30. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Матусевич О. О., Кравченко Х. В. Визначення ефективності функціонування окремого приміського пасажирського поїзда. *Проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте – ЭКУЖТ 2014*: материалы IX Междунар. научн.-практ. конф. (17 ноября – 14 декабря 2014 г., г. Киев). Киев : ГЭТУТ, 2014. С. 99 – 101. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність розвитку окремих напрямів приміських пасажирських перевезень).*

31. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Моделі управління залізничною туристичною компанією «Вузькоколійні залізниці». *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті ЕКУЗТ 2015*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук.-практ. конф. (30 червня – 1 липня 2015 р., м. Одеса). Київ : ДЕТУТ, 2015. С. 17 – 18. *(Особистий внесок: розкрито особливості організаційного забезпечення розвитку туристичної діяльності пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

32. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Класифікація туристичних подорожей по вузьким коліям. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту пасажирських перевезень на залізничному транспорті* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (29 вересня – 2 жовтня 2015 р., м. Кам'янець-Подільський). Кам'янець-Подільський : ТОВ «Спринт-Сервіс», 2015. С. 8 – 11. *(Особистий внесок: обґрунтовано економічну ефективність організації туристичних перевезень вузькими коліями).*

33. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Методика визначення кількості

туристів, які можуть користуватися туристичними подорожами та відпочинком в регіонах обслуговування вузькоколійними залізничними лініями. *Перспективи розвитку транспортного комплексу (Проблеми управління, економіки, екології та права щодо розвитку транспортного комплексу України)*: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (5 – 6 листопада 2015 р., м. Дніпропетровськ). Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2015. С. 24 – 25. *(Особистий внесок: запропоновано методику визначення перспективної кількості потенційних туристів на основі використання спеціальних критеріїв та коефіцієнтів).*

34. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України. *Проблеми економіки транспорту*: тези доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (21 – 22 квітня 2016 р., м. Дніпропетровськ). Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2016. С. 75 – 77. *(Особистий внесок: розкрито перспективні напрями подолання кризових явищ на залізничному транспорті).*

35. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Гненний О. М., Марценюк Л. В. Порівняння між собою туристичних перевезень залізничним і автомобільним транспортом. *Міжнародні транспортні коридори та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XII Міжнар. наук.-практ. конф. (2 – 4 червня 2016 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2016. С. 36 – 39. *(Особистий внесок: розкрито переваги та недоліки залізничного та автомобільного транспорту для організації туристичних перевезень).*

36. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Визначення перспективної кількості туристів, що будуть користуватися послугами залізничних туристичних компаній. *Сучасне співробітництво і партнерство в суспільстві*: II Міжнар. міждисцип. наук.-практ. конф. (1 липня 2016 р., м. Варшава, Польща). Варшава, 2016. *(Особистий внесок: сформовано систему показників оцінювання перспективного попиту на туристичні перевезення спеціальним рухомим складом залізничного транспорту).*

37. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Методика визначення

доходів від вузькоколійного трансферу та туристичних перевезень. *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті ЕКУЗТ 2016*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (9 – 15 вересня 2016 р., м. Київ). Київ : ДЕТУТ, 2016. С. 35 – 37. *(Особистий внесок: розкрито складові коефіцієнти оцінювання доходу від туристичних перевезень вузькими коліями).*

38. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Щодо організації туристичних перевезень вузькими коліями. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (27 – 29 вересня 2016 р., м. Запоріжжя). Київ : ПАТ УЗ, 2016. С. 75 – 76. *(Особистий внесок: запропоновано класифікацію залізничних туристичних перевезень вузькими коліями за ключовими критеріями їх організації).*

39. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С., Марценюк Л. В. Складові вартості путівки на туристичні перевезення залізничними коліями. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*: матеріали X Ювілейної Міжнар. наук. конф. (7 – 9 жовтня 2016 р., м. Львів). Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. С. 39 – 42. *(Особистий внесок: розкрито соціальні ефекти організації залізничного туризму пасажирським комплексом залізничного транспорту)*

40. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Нова класифікація пасажирських поїздів. *Проблеми економіки транспорту* : тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф. (20 – 21 квітня 2017 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2017. С. 108−109. *(Особистий внесок: удосконалено класифікацію пасажирських поїздів залежно від критеріїв сервісного обслуговування споживачів послуг).*

41. Чаркіна Т. Ю. Причини відсутності коштів на реформування і розвиток залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доповідей за матеріалами XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (8 – 10 червня 2017 р., м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2017. С. 189 – 190.

42. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Вітрученко О. В. Підвищення конкурентоспроможності пасажирських перевезень за рахунок якості сервісу.

Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (11 – 12 квітня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2019. Ч. 2. С. 197 – 200. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність впровадження диференційованих пакетів послуг як прогресивного антикризового інструменту забезпечення сталого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

43. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В. Принципи визначення основних функцій залізничних ХАБів. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту* : матеріали 79 Міжнар. наук.-практ. конф. (16 − 17 травня 2019 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2019. С. 375 – 377. *(Особистий внесок: розкрито особливості організації і забезпечення ефективної роботи залізничних ХАБів).*

44. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Чалбаєва Р. С. Зміни у пасажирських перевезеннях за рахунок впровадження іменного квитка. *Світові тенденції сучасних наукових досліджень* : матеріали XXXV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (28 жовтня 2019 р., м. Вінниця). Вінниця, 2019. Ч. 2. С. 5 – 7. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/2частина.pdf (дата звернення: 17.01.2020). *(Особистий внесок: сформовано пропозиції щодо забезпечення розвитку пасажирських перевезень залізничним транспортом).*

45. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Європейський досвід щодо управління змінами в сфері залізничних пасажирських перевезень. *Цифрова трансформація фінансового сектора економіки* : тези доповідей за матеріалами V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (9 – 10 квітня 2020 р., м. Одеса). Одеса : ОНЕУ, 2020. С. 328 – 330. *(Особистий внесок: обґрунтовано доцільність реалізації організаційних змін у сфері пасажирських перевезень залізничним транспортом).*

46. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Економічна криза та залізничні пасажирські перевезення. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку і права в сучасних умовах* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (16 квітня 2020 р., м. Полтава): у 8 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 4. С. 26 – 28. *(Особистий внесок: розкрито відмінності кризи від рецесії і визначено наслідки*

її виникнення у сфері пасажирських перевезень залізничного транспорту).

47. Чаркіна Т. Ю., Матусевич О. О. Напрямки управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (16 – 17 квітня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро: НМетАУ, 2020. Ч. 1. С. 395 – 398. *(Особистий внесок: виділено напрями реалізації організаційних змін у системі управління пасажирським комплексом залізничного транспорту).*

48. Чаркіна Т. Ю. Основна мета утворення залізничних ХАБів. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту* : матеріали 80 Міжнар. наук.-практ. конф. (23 – 24 квітня 2020 р., м. Дніпро). Дніпро : ДНУЗТ, 2020. С. 279 – 280.

49. Чаркіна Т. Ю., Нечай Д. А., Мнацаканян М. Г. Антикризовий менеджмент залізничного транспорту. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (11 вересня 2020 р., м. Київ). Київ, 2020. С. 54 – 57. URL : https://openscilab.org/?p=1221 (дата звернення: 8.10.2020). *(Особистий внесок: сформовано пропозиції щодо створення антикризового відділу пасажирського комплексу залізничного транспорту).*

50. Чаркіна Т. Ю. Стратегічні напрямки антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права :* тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (21 листопада 2020 р., м. Полтава). Полтава : ЦФЕНД, 2020. С. 39 – 41.

51. Чаркіна Т. Ю. Концесія вокзалів як фактор підвищення конкурентоспроможності залізниці. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (27 листопада 2020 р., м. Дніпро). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 305 – 308.

52. Чаркіна Т. Ю. Туристичні перевезення як напрямок розвитку

пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Пріоритетні шляхи розвитку науки та освіти* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (29 – 30 листопада 2020 р., м. Львів). Львів : Львівський науковий форум, 2020. Ч. I. С. 53 – 55.

53. Чаркіна Т. Ю. Розвиток механізмів антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (7 грудня 2020 р., м. Київ). К.: ДУІТ, 2020. С. 87 – 89.

54. Чаркіна Т. Ю. Передумови та особливості антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (8 грудня 2020 р., м. Луцьк). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2020. С. 155 – 156.

55. Чаркіна Т. Ю. Вплив процесів цифровізації на трансформацію системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Економіка та сучасний менеджмент : теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (12 грудня 2020 р., м. Київ). Київ : ГО «Київський економічний науковий центр», 2020. С. 114 – 116.

56. Чаркіна Т. Ю. Інструментарій антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України. *Розвиток нової економічної системи на державному та регіональному рівнях* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 грудня 2020 р., м. Львів). Львів: ЛЕФ, 2020. С. 23 – 25.

ДОДАТОК Е

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Проректор з науково-
педагогічної,економічної роботи,
перспективного інноваційного
розвитку
д.т.н., проф. Радкевич А.В.
«11» січня 2021 року

АКТ
про впровадження результатів докторської дисертації
Чаркіної Тетяни Юріївни
на тему «Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту»
у навчальному процесіДніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна

Теоретичні та практичні напрацювання дисертаційного дослідження ЧаркіноїТ.Ю., що включають розроблену концепцію та інструментарійстратегії антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, процедуру діагностики криз, підходи до розвитку послуг і розбудови ХАБів, використовуються автором у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Управління змінами», «Управління конкурентоспроможністю» для студентів 5 курсу спеціальності «Менеджмент» ідисципліни «Інноваційний розвиток підприємства» для студентів 5 курсу спеціальності «Облік та інтелектуальна власність» та при виконанні випускних робіт магістрів, що дозволило суттєво підвищити якість іефективність навчального процесу.

Начальник навчального відділу Л. Є. Андрашко

Зав. каф. «Економіка та менеджмент»
доц., д.е.н. О.М. Гненний

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»
ДЕПАРТАМЕНТ З ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ
ТА МІЖНАРОДНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ
вул. Єжи Ґедройця, 5, м. Київ, 03150, тел.: (044) 465-02-00, 465-02-27

18.12.2020 р. № ЦЛ - 172/12

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чаркіної Тетяни Юріївни
на тему «**Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту**»

На сучасному етапі економічного розвитку ключову роль у ефективному функціонуванні пасажирського комплексу залізничного транспорту відіграє будівництво сучасних транспортно-пересадочних вузлів - ХАБів, які забезпечать взаємодію між залізничними перевізниками та іншими учасниками індустрії пасажирських перевезень, що дозволить оптимізувати сервіс і надати пасажирам комфортний пакет мультимодальних послуг. В контексті вищевказаного матеріали дисертаційного дослідження Чаркіної Тетяни Юріївни тему «Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту» є надзвичайно актуальними.

Розроблені автором теоретико-методичні положення щодо обґрунтування створення та функціонування пасажирських ХАБів з урахуванням сучасних вимог щодо освоєння пасажиропотоків різної спрямованості є своєчасним науковим здобутком, що використовується в діяльності Департаменту з організації внутрішніх та міжнародних перевезень.

Застосування розроблених Чаркіною Т.Ю. пропозицій щодо впровадження ХАБів дозволяє підвищити якість обслуговування пасажирів за рахунок оптимізації графіка руху поїздів, зменшення часу поїздки, надання додаткових трансфертних перевезень пасажирів і багажу і торгово-розважальних послуг.

Директор Департаменту з організації
внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень Пасічник Т.В.

000943

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ"
РЕГІОНАЛЬНА ФІЛІЯ "ЛЬВІВСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ"
ВИРОБНИЧИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
"ЛЬВІВСЬКА ДИРЕКЦІЯ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ"
79007, м. Львів, вул. Листопадового Чину, 22 тел. (032) 226-36-10, факс (032) 297-10-11

„29" 10 2020 р. № 141/ДНТ

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чаркіної Тетяни Юріївни на тему
«Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту»

Сучасний стан та тенденції розвитку залізничного транспорту вказують на поширення кризових явищ у галузі і загалом деструктивний характер системи управління залізничним транспортом. Особливо гостро ця проблема постала для пасажирського комплексу залізничного транспорту, в якому наразі реалізуються масштабні реформаційні зміни. Створення пасажирської компанії одночасно з відсутністю необхідних реформ в інших сегментах, які приймають участь в забезпеченні пасажирських перевезень, призвело до ускладнення роботи пасажирського комплексу залізничного транспорту і посилення його вразливості до зовнішніх та внутрішніх загроз середовища функціонування.

За таких умов розроблені Чаркіною Т. Ю. пропозиції щодо удосконалення процесів управління пасажирським комплексом залізничного транспорту в умовах кризи є надзвичайно актуальними та своєчасними. У межах зазначеного автором сформовано організаційні положення антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, які визначають доцільність формування відділу антикризового управління в сегменті пасажирських перевезень, розкривають його функції та напрями діяльності і механізм інтеграції в систему управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

Розроблені положення використано в діяльності виробничого структурного підрозділу «Львівська дирекція залізничних перевезень» регіональної філії «Львівська залізниця» що дозволило визначити дієві інструменти нівелювання можливих ризиків та загроз функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту. Їх впровадження в практичну діяльність виробничого структурного підрозділу «Львівська дирекція залізничних перевезень» регіональної філії «Львівська залізниця» сприяло підвищенню рівня його адаптації до різного роду викликів зовнішнього середовища.

Головний інженер виробничого структурного підрозділу
«Львівська дирекція залізничних перевезень» М.В. Воронич

ПІВДЕННО-ЗАХІДНА ЗАЛІЗНИЦЯ
РЕГІОНАЛЬНА ФІЛІЯ

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»
АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»
uz.gov.ua

Виробничий підрозділ «Локомотивне депо Київ-Пасажирський»
пл.П.Кривоноса,4 , м. Київ, 03035, тел. (+380 44)465-37-08),
факс (+380 44)465-37-04, tch1_priemnaya@sw.uz.gov.ua

15.12.2020р. № 218

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження

Чаркіної Тетяни Юріївни

«Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту»

Матеріали дисертаційного дослідження Чаркіної Тетяни Юріївни на тему «Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту» за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством визначено доцільними для використання на підприємствах залізничного транспорту.

Внесені автором пропозиції щодо удосконалення технології організації ощадливого виробництва в діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту за рахунок визначення мети, принципів побудови і технологій управління відповідно до базових функцій (планування, організація, мотивація і контроль), впроваджено в діяльність підприємств галузі. Авторські пропозиції ґрунтуються на дослідженні впливу ощадливого виробництва на продуктивність виробничо-господарських процесів в галузі і містять рекомендації щодо забезпечення своєчасного корегування планів та інструментів ощадливого виробництва за рахунок впровадження відкритих процесних інновацій.

Представлені положення мають практичну цінність для підприємств залізничного транспорту, а їх впровадження в діяльність локомотивного депо Київ-Пасажирський, дозволить підвищити результативність функціонування і забезпечити комплексне управління системою організації ощадливого виробництва в галузі.

ВІДДІЛ КАДРІВ

Заступник начальника депо Д.В. Нестеренко

ТОВ "ФЛАЙ - ТРЕВЕЛ"

ТОВ «ФЛАЙ-ТРЕВЕЛ», 49008 Україна, м. Дніпропетровськ, вул. Чичеріна, б. 104, корп. 3, оф. 2
факт. адреса: 49055 Україна, м. Дніпро, вул. Титова, 2
р/р 26001050275962 в ПАТ КБ "ПРИВАТБАНК" МФО 305299

Вих. № 79
Від 26.11.2020р

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чаркіної Тетяни Юріївни на тему
«Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту»

Функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту сьогодні супроводжується системною кризою в галузі і посиленням зовнішніх загроз його стабільному розвитку. Зважаючи на збитковість пасажирських перевезень і виконання пасажирською компанією низки соціальних зобов'язань на сучасному етапі вкрай важливого значення набуває розширення існуючого спектру послуг за рахунок освоєння нових напрямів обслуговування суспільства, зокрема забезпечення розвитку залізничного туризму. Останній з огляду на природні, культурні та історичні багатства України і загалом розвинену залізничну мережу має значний потенціал для розвитку і дозволить забезпечити акумулювання фінансових потоків пасажирською компанією.

Доцентом кафедри економіки та менеджменту Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені ак. В. ЛазарянаЧаркіною Т. Ю. досліджено сучасні тенденції розвитку світових пасажирських компаній у сфері залізничного транспорту і визначено ключові напрями їх стабільного зростання. Це дозволило автору сформувати підхід до організації залізничного туризму за участю пасажирського комплексу залізничного транспорту, який визначає напрями та інструменти активізації розвитку залізничного туризму і розширення зони використання залізничного транспорту на основі його входження на ринок туристичних послуг.

Надані пропозиції становлять вагому практичну цінність для пасажирського комплексу залізничного транспорту і свідчать про високий рівень проведеного автором дослідження, а їх застосування в діяльності Туристична компанія ТОВ «Флай-Тревел» дозволило визначитися з перспективним інструментарієм розвитку послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту з урахування світових трендів зростання цієї сфери.

Директор Найдьонова С.Ю.

ЗАКАРПАТІНТЕРПОРТ
Товариство з обмеженою відповідальністю
89500, Україна, Закарпатська обл., м. Чоп, вул. Берег, 95
тел./ факс: 0 312 711865, 0 312 424222
http://www.interport.com.ua
e-mail: office@interport.com.ua
Транспортне підприємство

ZAKARPATINTERPORT
Limited liability company
95, Bereh str., 89500, Chop, Zakarpatska obl., Ukraine
tel./fax: +380 312 711865, +380 312 424222
http://www.interport.com.ua
e-mail: office@interport.com.ua
Transport company

№ 124 "17" вересня 20 20 р.

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чаркіної Тетяни Юріївни
на тему «Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту»

В умовах наростання кризових явищ в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України одним із дієвих інструментів нівелювання проявів кризи та забезпечення його сталого розвитку є підвищення якості та розширення портфелю транспортних послуг за рахунок формування ХАБів. Останні дозволять не лише розширити сервісні можливості пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця», а отримати останньому додаткові доходи в сфері обслуговування пасажирів. Це підтверджує вагомість наукових розробок, що містяться в дисертаційному дослідженні Чаркіної Т.Ю., яке присвячено розробленню теоретико-методологічного підґрунтя формування дієвої системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

Чаркіною Т.Ю. детально опрацьовано положення щодо створення пасажирських ХАБів в структурі пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця», що дозволило автору запропонувати підхід до визначення дохідності пасажирських перевезень в умовах формування ХАБів. Використання даного підходу дасть змогу подолати прояви кризи та підвищити ефективність функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України в умовах нестабільності середовища діяльності.

Розроблені пропозиції використано в діяльності ТОВ "Закарпатінтерпорт", що дозволило визначити перспективні механізми управління пасажирським комплексом в умовах загострення кризи.

Директор С. Харута

22.12.2020 р. № 1

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження
Чаркіної Тетяни Юріївни на тему
«Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту»

Світова туристична індустрія протягом останніх років демонструвала нарощення обсягів наданих туристичних послуг, забезпечуючи посилення ролі туристичної галузі в стимулюванні економічного та соціального зростання країн. Однак, поширення пандемії коронакризи і ускладнення епідеміологічної ситуації у світі призвело до непередбачуваних та загрозливих наслідків для туристичної галузі, зумовивши її занурення в системну кризу. Особливо відчутного впливу ця тенденція набула для туристичної галузі України, підприємства якої загалом орієнтовані на задоволення попиту суспільства у відвідуванні закордонних туристичних дестинацій, доступ до яких наразі значно обмежено.

Зважаючи на природні, культурні та історичні багатства України і її значний інфраструктурний потенціал для розвитку туристичних послуг, вельми актуальними та своєчасними є пропозиції доцента кафедри економіки та менеджменту Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені ак. В. Лазаряна Чаркіної Т. Ю. щодо активізації міжгалузевої співпраці туристичних компаній і підприємств пасажирського комплексу залізничного транспорту у напрямі забезпечення розвитку залізничного туризму. У межах зазначеного автором сформовано підхід до організації спільної туристичної діяльності підприємств пасажирського комплексу залізничного транспорту та туристичних компаній, який визначає механізм їх взаємодії і напрями та інструменти активізації розвитку залізничного туризму.

Надані пропозиції становлять вагому практичну цінність для підприємств туристичної індустрії України і свідчать про високий рівень проведеного автором дослідження, а їх застосування в діяльності туристичної компанії ТОВ «Активіті тревел» дозволило визначитися з перспективним інструментарієм сталого розвитку туристичної компанії з урахування світових трендів зростання суб'єктів цієї сфери.

Директор Добровольський Д.А.