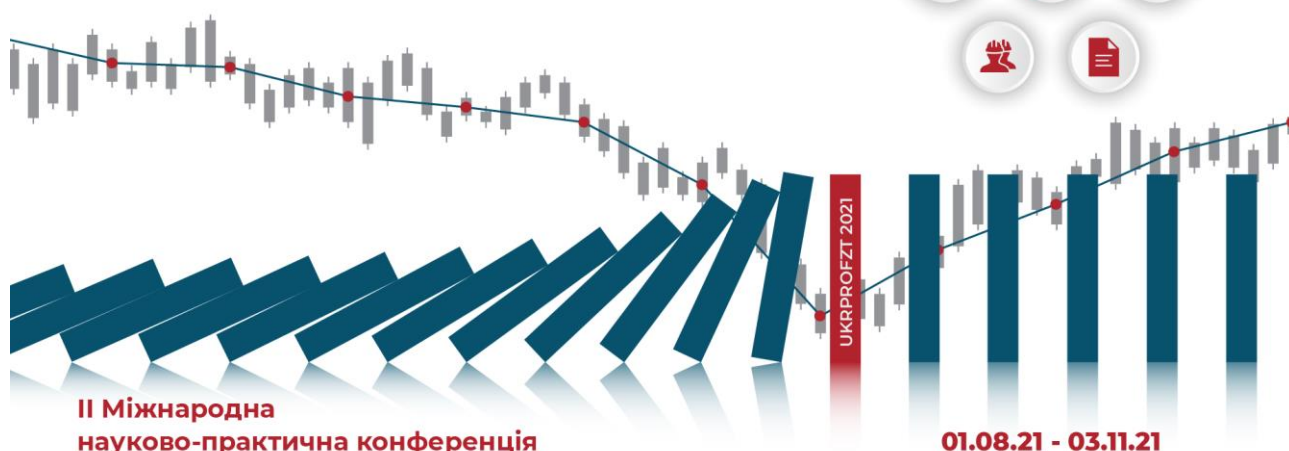


ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ  
МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ  
РАДА ПРОФСПІЛКИ ЗАЛІЗНИЧНИКІВ І  
ТРАНСПОРТНИХ БУДІВЕЛЬНИКІВ УКРАЇНИ  
АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»  
МІЖНАРОДНА ФЕДЕРАЦІЯ ТРАНСПОРТНИКІВ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ  
ТА ТЕХНОЛОГІЙ  
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ  
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

**МАТЕРІАЛИ**  
**II Міжнародної науково-практичної конференції**  
**Виклики та перспективи соціально-економічного розвитку**  
**залізничного транспорту – УКПРОФЗТ 2021**

**УКПРОФЗТ 2021**

Виклики та перспективи соціально-економічного  
розвитку залізничного транспорту



КИЇВ 2021

**Виклики та перспективи соціально-економічного розвитку залізничного транспорту – УКРПРОФЗТ 2021.** Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. – К.: ДУІТ, 2021. – 116 с.

Видання містить матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи соціально-економічного розвитку залізничного транспорту – УКРПРОФЗТ 2021», що включають результати досліджень та практичні рішення з розв'язання проблем реформування та корпоративного управління АТ «Укрзалізниця», удосконалення колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин, формування системи лояльності персоналу, ефективного використання об'єктів соціальної інфраструктури. Авторами піднято питання сучасного стану, ризиків, обумовлених тривалими трансформаційними процесами у галузі та змінами в інституціональному середовищі, перспектив соціально-економічного розвитку залізничного транспорту.

Для науково-педагогічних працівників, дослідників, здобувачів вищої освіти, представників органів влади та бізнес-спільноти, експертів в сфері залізничного транспорту.

*Друкується за рішенням Вченої ради Інституту управління, технологій та права ДУІТ, протокол № 6 від 26 січня 2022 р.*

### **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Бубняк Вадим** – Голова Професійної спілки залізничників і транспортних будівельників України (*голова організаційного комітету*)

**Гришина Юлія** – Голова Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану АТ «Укрзалізниця», голова підкомітету з питань вищої освіти Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій, д.ю.н.

**Ковальов Артем** – Голова підкомітету з питань річкового транспорту Комітету Верховної Ради України з питань транспорту та інфраструктури

**Кубраков Олександр** – Міністр інфраструктури України

**Камишін Олександр** – в.о. Голови правління АТ «Укрзалізниця» (за згодою)

**Stephen Cotton** – ITF General Secretary Міжнародної федерації транспортників (за згодою)

### **НАУКОВИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Брайковська Надія** – Ректор Державного університету інфраструктури та технологій, к.т.н. (*голова наукового комітету*)

**Панченко Сергій** – Ректор Українського державного університету залізничного транспорту, д.т.н.

**Пшінько Олександр** – в.о. Ректора Українського державного університету науки і технологій, Перший віце-президент, керівник Східного наукового центру Транспортної Академії України, д.т.н.

### **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ ЗБІРНИКА**

**Яновська Вікторія** – завідувач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій, директор Громадської спілки «Центр досліджень залізничного транспорту», д.е.н.

**Гнатюк Олександр** – завідувач відділу організаційної і кадрової роботи Ради профспілки залізничників і транспортних будівельників України

**Творонович Вікторія** – доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій, к.е.н.

**Пилипенко Олена** – доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій, к.е.н.

**Накалюжна Аліна** – старший викладач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій

**Устіловська Анастасія** – вчений секретар Громадської спілки «Центр досліджень залізничного транспорту», доктор філософії

Друкується в редакції авторів мовою оригіналу.

© Колектив авторів, 2021

ЗМІСТ

<b>СЕКЦІЯ 1. РЕФОРМУВАННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ, ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>6</b>
<i>Pittman R.W.</i> Strategies for creating competition on the ukrainian railways .....	6
<i>Yanovska V.P., Dushko D.V.</i> Economic efficiency of railway in ukraine: railway economies of scale, scope, and density .....	9
<i>Дегтяр О.А., Угоднікова О.І.</i> Реформування АТ «Укрзалізниця»: публічний маркетинг як елемент підвищення конкурентоздатності природних монополій .....	12
<i>Дикань В.Л.</i> Передумови та перспективи розвитку конкурентного ринку послуг залізничного транспорту .....	14
<i>Запара В.М., Запара Я.В., Дудка А.М., Тесленко К.С.</i> Ефективність впровадження приватної тяги на залізницях України в умовах дії чинного тарифоутворення .....	17
<i>Корінь М.В., Лановий О.А.</i> Реформа залізничного транспорту України: позитивні і негативні наслідки її реалізації .....	20
<i>Мельник Т.С.</i> Необхідність і завдання створення макрорівневої транспортної моделі залізничного транспорту України .....	22
<i>Мямлін С.В.</i> Інноваційний розвиток рухомого складу та інфраструктури залізничного транспорту .....	24
<i>Накалюжна А.О.</i> Залізничний транспорт майбутнього: кейси іноземного інноваційного розвитку залізниць .....	26
<i>Обруч Г.В., Торопова Д.Д.</i> Управління досвідом клієнтів підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації .....	29
<i>Останчук В.М., Шапірко В.Г.</i> Реформування моделі приміських і регіональних (міжрегіональних) залізничних пасажирських перевезень .....	32
<i>Семенцова О.В., Піскун Ю.В.</i> Аспекти реалізації системи транспортної безпеки на залізницях України в умовах розвитку швидкісного руху .....	35
<i>Панченко Н.Г.</i> Системна трансформація механізму соціально-господарської відповідальності на залізничному транспорті України .....	37
<i>Стасюк О.М.</i> Вплив підвищення тарифів вантажних залізничних перевезень на інтереси держави та кінцевого споживача .....	39
<i>Федяй Н.О.</i> Вплив зміни залізничних вантажних тарифів на національну економіку .....	42
<i>Харченко О.В.</i> Стратегічні напрями забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту України .....	45
<i>Цвірко О.О., Трушкіна Н.В.</i> Цифрова логістика як інструмент підвищення ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця» в умовах діджиталізації .....	47
<i>Чмирьова Л.Ю.</i> Кількісна оцінка впливу зростання вантажних тарифів вітчизняних залізниць на основних споживачів послуг .....	50

<b>СЕКЦІЯ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН .....</b>	<b>53</b>
<i>Гуменюк І.О.</i> Перспективні напрямки колективно-договірного регулювання соціально-трудо­вих відносин працівників залізничного транспорту.....	53
<b>СЕКЦІЯ 3. ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ (СИСТЕМИ: ОПЛАТИ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА ЗДОРОВ'Я).....</b>	<b>55</b>
<i>Войтов І.М.</i> Управління внутрішнім ринком праці на залізничному транспорті.....	55
<i>Карпенко О.О., Каращук В.О.</i> Удосконалення процесу підвищення кваліфікації працівників залізничного транспорту .....	57
<i>Компанієць В.В.</i> Щодо глибинних викликів нової реальності та стратегічних пріоритетів розвитку залізничного транспорту (кадрова складова).....	60
<i>Пилипенко О.В.</i> Постковідні тенденції розвитку ринку праці України.....	64
<i>Ратошнюк М.Б.</i> Мотивація персоналу залізничного транспорту та її вплив на економічну безпеку товариства .....	67
<i>Творонович В.І., Устіловська А.С.</i> Перетворення у сфері управління персоналом у розрізі четвертої промислової революції «Індустрія 4.0» .....	71
<i>Токмакова І.В.</i> Забезпечення лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту на основі управління кадровими ризиками.....	73
<i>Устіловська А.С., Чумак Е.В.</i> Мотивація працівників АТ «Українська залізниця» шляхом цифровізації .....	76
<i>Цвірко О.О.</i> Мотивація персоналу в умовах реформування АТ «Укрзалізниця».....	78
<i>Цимбалюк Г.С., Жвалюк Н.В.</i> Навчання та розвиток як умова підвищення лояльності персоналу .....	81
<i>Яновська В.П.</i> Конкурентоспроможна заробітна плата як запорука економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» .....	83
<b>СЕКЦІЯ 4 ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....</b>	<b>86</b>
<i>Мельник Т.С., Христофор О.В., Красноштан О.М.</i> Створення транспортно-пересадочних комплексів як перспективний напрям реформування транспортної інфраструктури України .....	86
<i>Ткаченко В.П., Каращук В.О.</i> Питання взаємодії підприємств та закладів вищої освіти при підготовці фахівців залізничної галузі .....	89
<b>СЕКЦІЯ 5 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ .....</b>	<b>91</b>
<i>Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Сторожилова У.Л.</i> Корпоративне управління в цифровому просторі .....	91
<i>Євсєєва О.О.</i> Методика оцінки фінансового стану структурного підрозділу корпоративного утворення.....	94

<b>Ізмайлова К.В.</b> Перспективи розвитку корпоративного управління в акціонерному товаристві «українська залізниця» .....	97
<b>Кузнецов Є. М., Кузнецов В.Є.</b> Систематизація факторів підвищення рівня інноваційної активності підприємств залізничного транспорту .....	100
<b>Нечипорук А.В.</b> Розвиток транспортно-логістичного комплексу в сучасних умовах .....	102
<b>Овчиннікова В.О., Кужавський М.С.</b> Засади впровадження концепції управління стратегічними змінами на підприємствах залізничного транспорту .....	104
<b>Портна О.В.</b> Адаптивне управління конкурентоспроможністю залізничної галузі України в умовах розвитку інформаційно-мережевої економіки.....	107
<b>Ткачук В.О.</b> Корпоративний кодекс як засіб формування позитивного іміджу АТ «Укрзалізниця».....	110
<b>Торопова В.І.</b> Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту .....	113

## СЕКЦІЯ 1

### РЕФОРМУВАННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ, ПЕРСОНАЛУ

JEL L10, F12, L92, N72, N74

*Pittman R.W., Visiting Professor, Kyiv School of Economics, and Director of Economic Research, Antitrust Division, U.S. Department of Justice, Ph.D.*

#### STRATEGIES FOR CREATING COMPETITION ON THE UKRAINIAN RAILWAYS

**Annotation.** Based on the fact that competition is has shown in many railways to improve the efficiency and effectiveness of operations and to be an important tool for attracting private investment considered strategies available to created it. The main tasks to be solved by the reformers of Ukrzaliznytsia are outlined.

**Formulation of the problem.** Ukraine is not unique in possessing a state-owned, vertically integrated, monopoly railway that exhibits disappointing performance; is not unique in the many years that its government officials, policy makers, and academics have devoted to discussions of the possibilities for reforming and restructuring the railway, in the face of solid resistance to change by that railway itself. Yet Ukraine may be unique in the degree to which the ills of the state-owned railway are holding back the broader economic performance of the country. Observers have noted that its performance in grain exporter could be significantly enhanced if it were not for the poor condition of Ukrzaliznytsia's infrastructure, rolling stock, and overall performance. This also applies to other most important export commodities. The poor condition and performance of Ukrzaliznytsia result in resulting road congestion, air pollution, and road damage. It may not be overstating things to categorize Ukrzaliznytsia as a uniquely Ukrainian "binding constraint" on growth and development [1].

One strategic step that has been proposed for the reform of Ukrzaliznytsia is the elimination of some or all of the monopoly in the system through the creation of competition. Competition has shown in many railway to improve the efficiency and effectiveness of operations and to be an important tool for attracting private investment. Access to a competing railway company may be the only way for a shipper or customer to have access to competition [2].

**Basic research materials.** In the railways sector two broad strategies available to created competition.

**European model.** In European model, the infrastructure remains a state-owned monopoly, while independent train operating companies (TOCs) compete to provide service to shippers, paying regulated access fees to the infrastructure operator. This model was encouraged over the years by the World Bank. It has been authoritatively referred to as the "default option" among economists [3, 4]. In the modern railways sector, this strategy for creating competition originated in the UK and Sweden and is now the option mandated by the Directorate General for Competition of the European Commission [2, 5].

There remains some important variation in the actual implementation of the European model, however. In particular, in the "purest" version of this model, the operator of the infrastructure is prohibited from operating its own trains on the infrastructure [6]. This version of the European model is widely referred to as "vertical separation", and, as one would expect, it has been fought fiercely by incumbent vertically integrated monopolists.

Weaker version of the European model permits independent TOCs to operate on the monopoly infrastructure, under regulated access terms, but allows the infrastructure operator to continue

operating its own trains in competition with the entrant TOCs [2, 7]. This variant on the European model has been termed “third-party access”.

*Americas model.* In Americas model only the company owning the infrastructure generally runs trains on that infrastructure. Competition for freight shipments comes in two ways:

a) two or more railway companies serving the same origin-destination pair offer competing, “parallel” service; and

b) two or more railway companies serving the same origin or the same destination, but not both, offer to carry the originating traffic to different destinations or the supply the destination traffic from different origins, in what has been labelled “source competition” [8].

Each of these “models” has one important advantage and one serious disadvantage vis-à-vis the other. The advantage of the European model is that shippers may either seek to attract an independent TOC to serve them (using the monopoly infrastructure) or run their own trains – or threaten to – to bring in inputs or carry out outputs, or both. Under the Americas model individual railways inevitably have some degree of market power over some shippers in some regions.

The best regulatory solution is very much a matter of dispute and discussion at this time. Countries have different regulatory instruments: the stand-alone-cost test in the US [9, 10, 11], binding arbitration and, under certain conditions, mandatory access by a competing railroad have been utilized in Canada [2, 12, 13], choose between setting rate ceilings and mandating access by a competing railroad in Mexico [12, 14].

The clear advantage of the Americas model has to do with the financing of the infrastructure. In the US and Canada, private companies own the infrastructure, and collectively they invest billions of dollars in the infrastructure as well as the rolling stock every year. In Mexico private owners bid hundreds of millions of dollars for the franchise rights in the auctions and they continue to invest millions in maintaining and improving the infrastructure and rolling stock.

The long-term Achilles heel of the European model (as well as of the older state-owned monopoly railway model) has been the unreliability of infrastructure funding. Some countries have had some success in attracting some private investment into the publicly owned and controlled infrastructure, but the magnitudes have not been great, and bottlenecks persist.

The Americas model would likely be a good fit for Ukraine, whose railway shares many characteristics with that of Mexico, where the Americas model has worked quite well. However, in recent years the reform debate in Ukraine has centered on the European model, no doubt in part because of the country’s desire for a closer economic and political relationship with the EU [15, 16].

**Conclusions.** If we posit that Ukraine has chosen the European reform model for now, which of its varieties should reformers ultimately be aiming toward? The choice is not an easy one:

- Third-party access maintains the economies of scope resulting from the operation of the vertically integrated going concern. However, under the third-party access model, if vigorous competition is to take place among TOC’s and between those TOC’s and the Ukrzhaliznytsia train operations, there must be a sufficiently strong and expert regulator.

- Vertical separation is designed to protect against the incentives of the infrastructure operator to discriminate in favour of its own TOC in the price and conditions of access, and so reduce the demands on the regulator and competition authority. However, in doing so, it sacrifices the economies of scope available to a vertically integrated enterprise.

At this point in the intellectual and political debate, reformers may be quite satisfied if they are able to see implemented first experiments and then an actual regime of third-party access – that is, a railway structure in which Ukrzhaliznytsia remains vertically integrated but is required to permit essentially unlimited access to the infrastructure by independent TOC’s, whether foreign operators or new operators introduced by shippers or domestic entrepreneurs.

## LITERATURE

1. Rodrik, Dani, *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*, Princeton: Princeton University Press, 2007.

2. Wu, Jianhong, Ziaoxia Kang, Russell Pittman, and Louis Thompson, *Railway Structure Reform Connecting with Competition in China*, unpublished paper, 2021.
3. Laffont, Jean-Jacques, "Management of Public Utilities in China," *Annals of Economics and Finance* 5 (2004), 185-210.
4. Newbery, David, *Privatization, Restructuring, and Regulation of Network Utilities*, Cambridge, MA: MIT Press, 2000.
5. Monti, Mario, "Effective Competition in the Railway Sector: A Big Challenge," speech at UNIFE annual reception, Brussels: 2002.
6. Brennan, Timothy J., Why Regulated Firms Should Be Kept Out of Unregulated Markets: Understanding the Divestiture in *U.S. v. AT&T*, *Antitrust Bulletin* 32 (1987), 741-93.
7. Finger, Matthias, and Juan Montero, *Handbook on Railway Regulation: Concepts and Practice*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2020.
8. Campos, Javier, Lessons from Railway Reforms in Brazil and Mexico," *Transport Policy* 8 (2001), 85-95.
9. Pittman, Russell, "Against the stand-alone-cost test in U.S. freight rail regulation," *Journal of Regulatory Economics* 38 (2010), 313-326.
10. STB, "Rate Reform Task Force: Report to the Surface Transportation Board," Washington, DC: 2019.
11. TRB, *Modernizing Freight Rail Regulation*, Washington, DC: Transportation Research Board, National Academy of Sciences, 2015.
12. Cairns, Malcolm, "Regulation of Freight Rail in Canada," presentation to the Transportation Research Board, 2014.
13. OECD, *Establishing Mexico's Regulatory Agency for Rail Transport: Peer Review of Regulatory Capacity*, Paris: International Transport Forum, 2016.
14. Perkins, Stephen, "Regulation, competition and performance of Mexico's freight railways," *Network Industries Quarterly* 18 (2016).
15. Centre for Economic Strategy, *Liberalization of the Railway Market in Ukraine: Lessons Learned from the EU Countries*, Kyiv: CES, November 29, 2019.
16. World Bank, Ukraine: *Ukrzaliznytsia (UZ) Modernization Strategy*, Washington, DC: World Bank Group, June 24, 2019.

JEL J31, L92, M52, O15

*Yanovska V.P., State University of Infrastructure and Technologies, Centre of Railway Transport Research, Doctor of Economics, Professor*

*Dushko D.V., State University of Infrastructure and Technology, postgraduate student of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, Kyiv School of Economics, master*

## **ECONOMIC EFFICIENCY OF RAILWAY IN UKRAINE: RAILWAY ECONOMIES OF SCALE, SCOPE, AND DENSITY**

***Abstract:** An overview of methodological approaches to measuring the economic efficiency of railways, the main characteristics of railways are highlighted, a two-stage approach to the analysis (determination and assessment of the cost function and DEA) is proposed and characterized.*

***Formulation of the problem.** The development of the main activity of railway transport – freight and passenger transportation – is a complex issue due to the specific conditions and characteristics of the railways. In Ukraine, JSC «Ukrzaliznytsia» (hereinafter – UZ) is under the influence of government intervention and functions ineffectively due to problems associated with delaying reform processes, failure to comply with the development strategy, adoption of unjustified management decisions, manifestation of corruption risks, the unresolved issue of cross-subsidization of passenger transportation due to freight, imperfect regulatory and institutional conditions. There is a fairly strict regulation of the sector by controlling tariffs, investment decisions and the supply of services. The combined effect of these factors leads to inefficiency and inhibits the development of UZ. In these circumstances, measuring the economic efficiency of railways becomes an important and difficult task, the solution of which necessitates the study of the impact of political and corporate decisions on economic efficiency. To investigate the relationship between costs, traffic volume and economies of scale, scope, and density, one should refer to economic theory, which invites companies to choose resources to minimize the cost of production, considering prices and available technologies. So, it is entirely possible to determine cost-effectiveness, measured on a cost basis, to explore potential economies of scale, economies of scope and density. Over the past decade, many scientific papers have appeared that investigate the effectiveness of reforms on Ukrainian railways, but none of them is based on measuring the marginal costs of freight and passenger transportation for UZ.*

***The main materials of the study.** Among recent studies on measuring the cost-effectiveness of railways, a significant amount is aimed at understanding how to improve efficiency, increase freight and passenger traffic, and reduce subsidies. The literature on performance measurement can be divided into two groups according to the methodology used to construct the reference technology. Namely, parametric methods, including econometric cost and production function estimation, and nonparametric methods, such as data envelope analysis (DEA), described in Charnes, Cooper, and Rhodes (1978) [1] and the Stochastic Frontier Approach (SFA) in Friebel, Ivaldi & Vibes (2010) [2].*

*Specifying the results obtained for each of these groups, one should pay attention to the following. Filippini and Maggi (1993) [3] analyzed the performance of Swiss private railways in an economic and regulatory context. For this purpose, they use scale efficiency and overall cost efficiency for 48 Swiss private railway companies. In order to achieve their purpose, they used a translog cost function for a four-year panel to estimate and measure economies of scale and density. Bereskin (2009) [4] has developed an econometric cost model using publicly available data and a methodology suitable for examining average and marginal costs in an industry. The model is broken down into separate elasticity estimates for operating parameters to examine economies of scale.*

*Growitsch and Wetzel (2007) [5] evaluated the technical performance of integrated and non-integrated railways using nonparametric (DEA), which avoids making any specific assumptions about the functional form of the underlying technology. The DEA can deal with the multi-product nature*

of similar companies / firms / utilities / services, as pointed out by Cantos et al [6]. The DEA identifies the most efficient suppliers of a good or service by their ability to produce a given level of output using the least amount of resources. From the presented review, it follows that the study of economic efficiency is possible with the help of an estimated econometric model built on the basis of the cost function, which is further modified in a translog form. This approach provides an estimate of economies of scale, scope and density that are specific to UZ.

Production efficiency occurs when an economy cannot produce more than one good or service without producing less than the others. This usually happens when companies are producing products at the lowest average total cost. The question arises: «What needs to be done so that UZ can provide services at the lowest average cost, how is it technically possible?» Railways and, in particular, UZ have the following main characteristics, such as:

- multi-output (services), increases economies of scale and coverage;
- market failures (a feature of a natural monopoly is fixed and specific infrastructure costs, leading to large sunk costs);
- barriers to entry (both technical and legal)
- asymmetric information (difficult to estimate «true costs»).

These features cause inefficient allocation of resources and discourage cost transparency, diminishing the opportunities for competition in the industry and increasing enormous economies of scale and scope.

Thus, an empirical analysis of the question of whether there is an effect of scale, size, density in UZ should test the hypothesis about the possibility of providing UZ services with a higher level of efficiency. This analysis is intended to provide guidance to management at various levels of government for developing sound regulatory policies for the transport industry. For developing countries such as Ukraine, where a reliable transport system is one of the basic needs for the efficient use of limited resources, such a study is useful for regulating the industry in general and UZ in particular.

There are two main sources of data that can be used in the study - data from the State Statistics Service of Ukraine (Ukrstat) and data from the joint-stock company «Ukrainian Railways» (UZ). The most important problem in the data collection process is the limited availability of raw data on UZ expenditures.

The need to consider the hyperinflation that took place in the Ukrainian economy in 1991-1996 and the limited availability of information since then, the period 2002–2020 (18 years) was selected for the study. The preferred unit of observation was the annual observation of the variable of specific indicators related to railways versus general indicators.

The analysis used a two-step approach that is innovative in its application not only to the railway sector, but also to the network industries in general. At the first stage, the cost function was determined, then the empirical specification of the cost function was estimated in the form of a translog. By doing so, economies of scope, scale and density can be distinguished. A potential model of the translog specification form may be preferred because of the latter's restrictive elasticity of substitution and scale properties. In addition, it considers the zero values of the output variables, as required by the estimate of savings for a particular product and coverage. Cost effectiveness is measured as the ratio of the estimated minimum costs of the company to its actual costs. This indicator gives an idea of the company's profitability and includes production and distribution inefficiencies of production.

Dependent variables might be represented by the natural logarithm of the total cost (total railroad operating expenses). A set of explanatory variables would, thus, vary based on the chosen specification:

- 1) output variables (measured the four commodity-specific output variables are the four largest carried): revenue ton-miles of coal, revenue ton-miles of chemicals, revenue ton-miles of farm products, revenue ton-miles of non-metallic minerals, and all other revenue ton-miles carried. The four commodity-specific output variables are the four largest carried;

2) output (measured by a combination of intermediate operating measures): Average daily mileage of a locomotive (km), Average daily mileage of a wagon (km), Average productivity of a locomotive (thousand ton-km), Average productivity of wagon (thousand ton-km);

3) four-factor prices (all divided by GDP): the price of labor, the price of equipment, the price of fuel, the price of materials;

4) technological and network condition: Route km, Average Length of Haul, gross-ton/km, car-km, train-km.

In the second step, effective performance indicator DEA could be conducted: Two types of DEA models are widely employed in the literature that are fairly popular. The constant returns to scale (CRS) and the variable returns to scale (VRS) models. CRS is about creating a frontier of most efficient utilities (a division of UZ) and measuring all other efficiencies relative to it by measuring the distance of the utility from the frontier. For the input-oriented VRS models, the aim was to minimize the inputs while expecting a fixed level of service outputs. For the output-oriented VRS models, the aim was to maximize the output services while keeping the inputs at a fixed level.

**Conclusions.** A simple attempt to measure the efficiency of the rail system cannot be expected to provide meaningful answers, both because of the ambiguity and inherent problems in defining what is meant by the term "efficiency" and because of the structural complexity of rail organizations and the heterogeneity of rail services and offerings of these services that limit the value of any single index. So, differences in perception and goals of trying to measure «effectiveness» will require appropriate individual approaches. This article discusses the effectiveness of UZ. For this, the cost functions will be estimated. By introducing a measure of the size and structure of the network into a cost function, one can derive efficiency measures of size of economies of scope, scale and density. An additional efficiency indicator is achieved by evaluating the marginal cost function and calculating the DEA of the overall efficiency UZ.

## LITERATURE

1. Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E., Measuring the efficiency of decision-making units, *European Journal of Operational Research*, Volume 2, Issue 6, 1978, Pages 429-444, ISSN 0377-2217. Available at [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](https://doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8) or <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0377221778901388>

2. Friebel, Guido and Ivaldi, Marc and Vibes, Catherine, *Railway (De)Regulation: A European Efficiency Comparison* (December 2009). Available at *Economica*: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.2008.00739.x> or <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2008.00739.x>

3. Filippini, M., Maggi, R. Efficiency and regulation in the case of the Swiss Private Railways. *J Regul Econ* 5, 199–216 (1993). Available at <https://doi.org/10.1007/BF01065366>

4. Bereskin, C. Gregory, 2009. Railroad Economies of Scale, Scope, and Density Revisited, *Journal of the Transportation Research Forum*, *Transportation Research Forum*, vol. 48(2), pages 1-17. Available at: DOI: 10.22004/ag.econ.207130

5. Growitsch C. and Wetzel H., 2007. Testing for Economies of Scope in European Railways: An Efficiency Analysis, Working Paper Series in Economics 72, University of Lüneburg, Institute of Economics.

6. Sánchez, Pedro & Monsálvez, José & Serrano, Lorenzo, 2012. Evaluating European railway deregulation using different approaches. *Transport Policy*. 24. 10.1016/j.tranpol.2012.07.008.

7. UZ Integrated report. 2020. <https://www.uz.gov.ua/en/about/investors/>

JEL P 11, P 17

*Дегтяр О.А., професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Інституту післядипломної освіти та доузівської підготовки Прикарпатського Національного університету імені Василя Стефаника, д. н. держ. упр., доцент Угоднікова О.І., доцент кафедри туризму та готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова, к.е.н., доцент*

## **РЕФОРМУВАННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»: ПУБЛІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ**

*Анотація.* досліджено питання запровадження механізмів публічного маркетингу у систему реформування природних монополій на прикладі АТ «Укрзалізниця».

*Постановка проблеми.* Процеси розвитку природних монополій мають унікальну специфіку, яку доцільно враховувати при побудові систем управління та розробки державної політики. АТ «Укрзалізниця» є природною монополією, що визначає її високі конкурентні позиції перед іншими видами транспорту або взагалі відсутність альтернатив за окремими видами перевезень та окремими напрямками. Проте, розвиток природних монополій є процесом складним, адже до нього не можна застосовувати традиційні підходи фінансово-економічного управління та пошуку шляхів інвестиційної привабливості. Крім того, важливо враховувати, що моніторинг та контроль діяльності органів управління природними монополіями має пріоритетне значення у побудові системи публічного управління ними, адже персональна відповідальність ТОП-керівництва таких систем є основою формування ефективної операційної системи та забезпечення стратегічного розвитку. В умовах природних монополій підприємства протягом багатьох років можуть показувати низькі показники фінансово-економічної результативності, навіть збитковість, проте продовжувати свою роботу, оскільки вихід з ринку підприємства-природного монополіста вплине на функціонування всієї економічної системи, чого не можна допускати. Отже, фінансові результати управління природною монополією часто не є пріоритетними, що знижує якість самої системи управління, на відміну від галузей, що мають високу конкуренцію.

Актуальність дослідження визначає увагу авторів до даної проблематики, зокрема Дикань В., Корінь М., Зоріна О., Нескуба Т., Мкртичян О., Волохов В., що провели аналіз питань розвитку іміджу компанії [2, 3], проте проблема має актуальність та важливе практичне значення.

*Основні матеріали дослідження.* АТ «Укрзалізниця» має ряд проблем як операційного, так і стратегічного характеру, зокрема [1]:

- низький рівень якості надання послуг,
- необхідність модернізації та оновлення матеріально-технічної бази, рухомого складу,
- необхідність модернізації систем управління шляхом впровадження інноваційних автоматизованих технологій,
- необхідність проведення маркетингових досліджень ринку з метою формування цікавої для споживачів торгової пропозиції,
- формування системи підготовки кадрів для проведення ротації, в першу чергу на рівні професійно-технічної підготовки, а також забезпечення практичного досвіду роботи для керівного складу.

У рамках пошуку шляхів вирішення проблем реформування АТ «Укрзалізниця» пропонується впровадження окремих елементів системи публічного маркетингу, а саме:

- створення фокус-груп та проведення соціологічних опитувань серед користувачів послуг АТ «Укрзалізниця» шляхом впровадження короткого опитування рівня якості надання послуг та зацікавленості пасажирів у додаткових послугах через впровадження опитування у автоматизовану систему бронювання та покупки квитків на офіційному сайті підприємства,
- створення робочої групи по розробці стратегічних напрямів розвитку АТ «Укрзалізниця» шляхом виділення фахівців із досвідом роботи для проведення мозкових штурмів і розробки пропозицій щодо удосконалення системи управління природною монополією,
- розробка внутрішньої системи якості на основі аналізу провідного досвіду розвинених країн світу із постійним моніторингом та пошуком можливостей до створення затребуваного на ринку торгового продукту,
- розробка заходів щодо позиціонування АТ «Укрзалізниця» як соціально відповідальної корпорації, пріоритетом якої є людиноцентризм як при наданні послуг, так і при формуванні інтелектуального потенціалу та управлінні людськими ресурсами компанії.
- формування серед пріоритетів інвестиційно-іміджевої політики держави питань розвитку АТ «Укрзалізниця» шляхом пошуку інвестиційних проєктів та інвесторів (міжнародної фінансової підтримки) з метою спрямування інвестицій на модернізацію та оновлення рухомого складу та матеріально-технічної бази залізниці, впровадження інноваційних систем автоматизованого управління на транспорті.

**Висновки.** Отже, проаналізувавши можливості застосування механізмів публічного маркетингу у систему забезпечення якісного реформування АТ «Укрзалізниця» визначено першочергові кроки, які необхідно реалізувати з метою підвищення рівня надання послуг та виходу на нові технічні, якісні, інвестиційно-інноваційні показники роботи підприємства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. Інформація про залізниці України. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-ukrainski-zalznici.html>
2. Дикань, В. & Корінь, М. (2020). The concept of digital reengineering in the activities of industrial enterprises. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, 8(16). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-02).
3. Зоріна О. І. Benchmarking of the Transport Market with Hierarchical Clustering of Rail Companies [Електронний ресурс] / Зоріна О.І., Нескуба Т.В., Мкртичян О.М., Волохов В.А. // *International Jurnal of Engineering and Technology*, 7 (4.3). – 2018. – р. 557 – 562.

JEL D43

*Дикань В.Л., професор, завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, д.е.н., професор*

## ПЕРЕДУМОВИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ПОСЛУГ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**Анотація.** Досліджено потенційно конкурентні сегменти ринку послуг залізничного транспорту з точки зору наявності в цих сферах передумов для розвитку конкуренції. Розкрито передумови і перспективи формування конкурентного середовища на ринку послуг залізничного транспорту за напрямками надання послуг магістральних локомотивів, виготовлення, ремонту та сервісу рухомого складу, а також надання в користування вагонів.

**Постановка проблеми.** Реалізація анонсованих реформаційних змін на залізничному транспорті, спрямованих на формування конкурентного ринку залізничних перевезень і перетворення АТ «Укрзалізниця» у потужну бізнес-структуру та повноцінного гравця ринку транспортно-логістичних послуг на сьогодні обмежується низкою перешкод, пов'язаних із несформованістю належного нормативно-правового базису для впровадження запланованих організаційно-структурних реформ, зарегульованістю тарифної політики та ціноутворення на залізничному транспорті і невідповідністю встановлених тарифів фактичним витратам на організацію перевезень вантажів та пасажирів, невизначеністю потенційно конкурентних та суспільно значущих залізничних перевезень, а також механізмів фінансування утримання залізничної інфраструктури в належному стані та інструментів компенсації пільгових пасажирських перевезень.

**Основні матеріали дослідження.** В Україні потенційно конкурентними сегментами в залізничній галузі є надання послуг магістральних локомотивів, виготовлення, ремонту та сервісу рухомого складу, а також надання в користування вагонів, що обумовлює доцільність їх детального дослідження з точки зору можливостей для формування конкурентного ринку.

Наразі перспективним напрямом для розвитку конкурентних відносин у залізничній галузі є надання послуг магістральних локомотивів для здійснення вантажних перевезень. Важливим кроком у напрямі реалізації вказаної ініціативи є розроблення АТ «Укрзалізниця» спільно з державними органами влади пілотного проєкту щодо допуску приватних локомотивів на окремі ділянки колій загального користування, що дозволить узгодити організаційні, технічні та технологічні аспекти функціонування на ринку декількох операторів локомотивної тяги і сформувати нормативно-правовий базис забезпечення повноцінної лібералізації ринку послуг магістральних локомотивів.

Бізнес активно підтримує реалізацію такої ініціативи і на сьогодні багатьма компаніями висловлено зацікавленість щодо отримання дозволу на використання власних вантажних магістральних локомотивів на коліях загального користування. Найбільшу зацікавленість висловили підприємства транспортно-логістичної, гірничо-металургійної, будівельно-промислової та аграрної галузей. Це дозволяє зробити висновок, що вказаний сегмент ринку надання послуг магістральних локомотивів для здійснення залізничних перевезень має значний потенціал для розбудови в перспективі конкурентного середовища в цій сфері.

Серед заходів щодо сприяння формуванню конкурентного ринку послуг магістральних локомотивів слід визначити такі як: виділення локомотивної складової тарифу на залізничні перевезення для забезпечення економічно обґрунтованого ціноутворення в галузі; створення незалежного органу безпеки на залізничному транспорті, що визначатиме вимоги до перевізників, здійснюватиме перевірку відповідності рухомого складу технічним вимогам, надаватиме ліцензії та сертифікати безпеки на виконання перевезень; застосування механізмів

державно-приватного партнерства і реалізації АТ «Укрзалізниця» та бізнесом спільних інвестиційних проєктів щодо модернізації та оновлення тягового рухомого складу, у т. ч. на основі участі бізнесу в ремонті локомотивів за рахунок постачання запасних частин, і в подальшому експлуатації відремонтованих тепловозів на ділянках, де здійснюються перевезення вантажів бізнесу; застосування лізингових умов співпраці АТ «Укрзалізниця» і бізнесу в напрямі закупівлі та використання тягового рухомого складу тощо.

Загалом формування конкурентного ринку надання послуг магістральних локомотивів дозволить подолати проблему дефіциту тягового рухомого складу і забезпечити його якісне інноваційне оновлення, прискорити оборот вагонів і скоротити час доставки вантажів.

На ринку надання послуг з користування вантажних вагонів вже наразі відбувається формування основних засад для розвитку конкуренції, про що свідчить зростання частки як загального, так і робочого парку вантажних вагонів, які належать приватним операторам.

Враховуючи існуючу ситуацію на ринку надання в користування вагонів, для інтенсифікації конкурентної боротьби між операторами рухомого залізничного складу з боку АТ «Укрзалізниця» необхідно: забезпечити оновлення парку вантажних вагонів, в тому числі і за рахунок створення можливості для отримання вагонного парку у лізинг; удосконалити механізм розподілу вагонів між вантажовідправниками за рахунок виключення можливості вибіркового ставлення під час надання в користування вантажовідправникам вагонів; запровадити систему контролю за санітарно-технічним та експлуатаційним станом рухомого залізничного складу, що надається в користування; розробити механізм забезпечення зворотного завантаження вагонів, зокрема, погодження залучення вагонів під подвійні операції, що сприяло б зниженню тарифів за користування вагонами; удосконалити механізм формування тарифів за надання в користування рухомого складу та чітко визначити обов'язки і відповідальність кожного з учасників ринку в процесі надання в оренду вагонів.

Стратегією розвитку АТ «Укрзалізниця» в найближчій перспективі передбачено здійснити чітке розмежування функцій підрозділів на функції експлуатації і ремонту рухомого складу (з подальшою передачею їх для виконання у відповідні бізнес-вертикалі). Зокрема, передбачено введення спеціалізації філій АТ «Укрзалізниця» та депо з ремонту рухомого складу, а також їх розподіл на пасажирські і вантажні. Така реструктуризація є передумовою для лібералізації ринку залізничних перевезень, оскільки має забезпечити приватним компаніям вільний доступ на знову виділений сегмент ринку «Виготовлення, ремонт та сервіс рухомого складу».

Відносно стану конкуренції в такому сегменті ринку, як «Виготовлення, ремонт та сервіс рухомого складу» слід зазначити, що, не дивлячись на досить невеликий час його відокремлення, вже наразі на ньому активно функціонують як філії АТ «Укрзалізниця», так і представники приватного бізнесу. Зокрема на ринку ремонту вантажних вагонів на сьогодні працюють 30 державних та 9 приватних підприємств, між якими існує висока конкуренція.

Щодо загальних тенденцій та перспектив розвитку цього сегменту, то, зважаючи на високий рівень зносу рухомого складу, відсутність у більшості приватних перевізників власних баз обслуговування рухомого складу, а також постійну необхідність якісного забезпечення процесу перевезень, сьогодні відповідні машинобудівні підприємства та спеціалізовані вагонні і локомотивні депо, що знаходяться як в приватній, так і державній власності, працюють з високим завантаженням та не встигають перекривати запити на ремонт як залізничних вагонів, так і локомотивів.

Яскравим свідченням відкритості сегменту та активного залучення до нього нових суб'єктів господарювання є також реалізація АТ «Укрзалізниця» проєкту щодо локалізації виробництва рухомого складу. За попередніми розрахунками Федерації роботодавців України, в реалізації цього проєкту братиме участь майже 150 промислових підприємств машинобудівної (серед них КВБЗ, «Інтерпайпа», Білоцерківський завод «Трібо», концерн «Електрон», «УКРІНМАШ» та ін.) та суміжних галузей України.

Зважаючи на зазначене можна з впевненістю стверджувати, що наразі даний сегмент ринку має всі ознаки сформованого конкурентного середовища. Цей сегмент є відкритим, має низькі бар'єри входу та потребує вільних спеціалізованих виробничих потужностей.

Ключовим підґрунтям для подальшого забезпечення конкуренції в даному сегменті є державна підтримка, яка, у свою чергу, повинна проявлятися в формуванні сприятливих умов для залучення інвесторів, створенні сприятливого інвестиційного клімату, удосконаленні інвестиційної політики країни, розробці заходів щодо зниження відсоткових ставок залучених коштів, розвитку державно-приватного партнерства та локалізованих виробництв за рахунок формування промислово-логістичних центрів. Одним із ключових інструментів державного стимулювання техніко-технологічного оновлення підприємств залізничного транспорту є застосування регресійного оподаткування прибутку, що повинно базуватися на узгодженості інтересів держави та підприємств залізничного транспорту.

**Висновки.** Таким чином, зважаючи на вище зазначене, слід вказати на наявність значного потенціалу для формування конкурентних умов функціонування підприємств залізничного транспорту і в подальшому розбудови конкурентної моделі ринку залізничних перевезень, аналогічної світовим моделям розвитку вказаного бізнес-сегменту. Однак, успішність досягнення визначеного завдання залежить від врахування перелічених напрямів інтенсифікації конкурентної боротьби між операторами рухомого залізничного складу з боку АТ «Укрзалізниця» і повноцінного використання потенціалу їх співпраці.

JEL: D49, L92, R48

*Запара В.М., професор кафедри Управління вантажною і комерційною роботою Українського державного університету залізничного транспорту, к.т.н., професор*

*Запара Я.В., доцент кафедри Управління вантажною і комерційною роботою Українського державного університету залізничного транспорту, к.т.н., доцент*

*Дудка А.М., магістрант Українського державного університету залізничного транспорту, група 221-ОПУТ-Д20*

*Тесленко К.С., магістрант Українського державного університету залізничного транспорту, група 221-ОПУТ-Д20*

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИВАТНОЇ ТЯГИ НА ЗАЛІЗНИЦЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІЇ ЧИННОГО ТАРИФООУТВОРЕННЯ**

*Анотація.* проведено порівняльний аналіз базового тарифу при використанні локомотивів різної форм власності та наведена оцінка ефективності приватної тяги в залежності від відстані перевезення і кількісного складу состава.

*Постановка проблеми.* На вимогу часу розгортається експеримент з впровадження приватної тяги в умовах відсутності законодавчої бази реалізації рівноправного доступу до інфраструктури залізниці. В теперішній час АТ «Укрзалізниця» вже перебуває в стадії погодження технічних умов щодо використання приватної тяги на коліях загального користування залізничної мережі. Нагальним є встановлення меж ефективності впровадження приватної тяги при перевезенні вантажів залізничною мережею України в умовах дії чинного тарифоутворення. Для цього необхідним є проведення порівняльного аналізу при використанні локомотивів різної форм власності при перевезенні у вантажному, порожньому та повному рейсах у вагонах вантажовласників в умовах експерименту з впровадження приватної тяги на залізниці України.

*Основні матеріали дослідження.* Для ефективного реалізації стратегії АТ «Укрзалізниця» важливою умовою є ухвалення Закону України «Про залізничний транспорт». Його відсутність, наприклад, унеможливує в повному обсязі задіяння операторів тяги в перевізному процесі, що гальмує розвиток галузі, лібералізацію ринку. Але даний законопроект так і не ухвалено досі, тому впровадження приватної тяги планується проводити в умовах експерименту. Заявки для участі в умовах експерименту подали одинадцять компаній, основні з яких: «Гетехро», «Івано-Франківськцемент», «Кернел», «ДТЕК» та інші.

На сьогодні в Україні поки що не затверджено тариф за «нитку» графіка для тягових компаній, отже тимчасовою базою залишається тарифне керівництво № 1 [1].

В реальних умовах найбільш доцільним вбачається при використанні приватного локомотива перевезення власних вагонів у завантаженому та порожніх станах. Крім того, для вантажовідправника доцільно буде максимально використовувати вантажопідйомність вагона, тому в подальшому розрахункову масу приймаємо 70 т.

Для обчислення тарифу при використанні власних локомотивів підприємства використовується тарифна схема 29, яка складається з плати за використання інфраструктури власним локомотивом та вагоном. Різниця між вартістю використання тепловоза і електровоза досить незначна, тому в подальших розрахунках, як найбільш вірогідний варіант, приймаємо тепловоз.

Відомо, що складові тарифу мають співвідношення: інфраструктурна складова – 55-60 %, локомотивна – 25-30 %, вагонна – 10-20 % [2], оскільки в дослідженні акцент зроблено на використання власних вагонів (найбільш вірогідний варіант), то вагонна складова в тарифі буде відсутня, а отже зміниться співвідношення у бік зростання між інфраструктурною і локомотивною складовою (локомотивна складова буде становити 28-36 %). Виходячи з вищевказаного, запропоновано критерій ефективності впровадження приватної тяги в умовах дії чинного тарифоутворення, який полягає в тому, що доцільним з економічної точки зору для приватної тягової компанії буде використання своїх локомотивів лише в тому випадку, коли різниця між тарифом при перевезенні локомотивом АТ «Укрзалізниця» і приватним локомотивом буде не менше локомотивної складової тарифу (хоча б її мінімального значення. Для умов, що розглядаються – 28 %).

При проведенні дослідження для обрахунків достатньо використати базові тарифи, які наведені в чинному Тарифному керівництві № 1. При цьому будемо вважати, що умови перевезення не змінюються (крім зміни належності локомотива), тобто перевозяться вантажі того ж тарифного класу, використовуються однакові тарифні коефіцієнти та податок на додану вартість.

Величина базового тарифу при перевезенні вантажів локомотивом АТ «Укрзалізниця» залежить (крім завантаженості вагона) від двох основних факторів: тарифного поясу (відстані, на яку перевозиться вантаж відправника) та кількості вагонів у складі поїзда. При обчисленні базового тарифу при використанні приватного локомотива до вищевказаних факторів (з урахуванням того, що завантаженість вагонів не враховується) додається ще вартість використання інфраструктури цим локомотивом.

Звичайно ж вагон має як вантажний рейс, так і порожній. Отже, для об'єктивності слід розглядати повний рейс вагона (тобто сумісно рейс у завантаженому та порожньому стані). Такий підхід дозволить більш реально оцінити ефективність впровадження приватної тяги в умовах дії чинного тарифоутворення. Результати розрахунків базових тарифів на перевезення навантажених та порожніх вагонів в повному рейсі локомотивом АТ «Укрзалізниця» та власним локомотивом наведено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Базовий тариф на перевезення навантажених та порожніх вагонів локомотивом АТ «Укрзалізниця» та власним локомотивом (тепловоз)**

Тариф-ний пояс, км	Серединна поясу, км	Тариф за схемою 1+14,1, грн	Тариф за схемою 2+14,1, грн	Тариф за схемами 29.1+29.4+29.5+29.7, грн	Перевищення тарифу за схемою 1 над тарифом за схемами 29.1+29.4+29.5+29.7, %	Перевищення тарифу за схемою 2 над тарифом за схемами 29.1+29.4+29.5+29.7, %
1	2	3	4	5	6	7
Склад 35 вагонів						
101-120	110	78211	81081	53504	31,59	34,01
301-330	315	140154	147294	100962	27,96	31,46
481-510	495	194831	205471	147939	24,07	28,00
651-700	675	247786	261751	195196	21,22	25,43
Склад 40 вагонів						
101-120	110	89384	92664	59519	33,41	35,77
301-330	315	160176	168336	111497	30,39	33,77
481-510	495	222664	234824	163114	26,74	30,54
651-700	675	283184	299144	215051	24,06	28,11

1	2	3	4	5	6	7
Склад 45 вагонів						
101-120	110	100557	104247	65534	34,83	37,14
301-330	315	180198	189378	122032	32,28	35,56
481-510	495	250497	264177	178289	28,83	32,51
651-700	675	318582	336537	234906	26,27	30,20
Склад 50 вагонів						
101-120	110	111730	115830	71549	35,96	38,23
301-330	315	200220	210420	132567	33,79	37,00
481-510	495	278330	293530	193464	30,49	34,09
651-700	675	353980	373930	254761	28,03	31,87
Склад 55 вагонів						
101-120	110	122903	127413	77564	36,89	39,12
301-330	315	220242	231462	143102	35,03	38,17
481-510	495	306163	322883	208639	31,85	35,38
651-700	675	389378	411323	274616	29,47	33,24

Таким чином, встановлено, що найбільш вигідно буде переміщати повноскладні поїзди (50-55 вагонів) на порівняно невеликі плечі (до 700 км включно), що, в свою чергу, зумовить використання меншої кількості локомотивів, а значить зменшить витрати на їх закупівлю та подальше обслуговування. Наведені результати наглядно демонструють зниження ефективності використання власних локомотивів при вантажних перевезеннях із зростанням відстані перевезення в умовах чинного тарифоутворення на залізничному транспорті України.

**Висновки.** В результаті проведених досліджень були отримані наступні результати.

Запропоновано критерій ефективності приватної тяги в умовах дії чинного тарифоутворення, який полягає в тому, що доцільним з економічної точки зору для приватної тягової компанії буде використання своїх локомотивів лише в тому випадку, коли різниця між тарифом при перевезенні локомотивом АТ «Укрзалізниця» і приватним локомотивом буде не менше локомотивної складової тарифу (хоча б її мінімального значення. Для умов, що розглядаються – 28%).

Доведено, що базовий тариф при використанні приватних локомотивів під час перевезення завантажених вагонів приблизно на 40% нижче ніж при використанні локомотивів АТ «Укрзалізниця», що є досить вигідним показником для компаній, які планують використання приватної тяги (при оціненій локомотивній складовій для розглянутих умов 28-36%).

Встановлено невикладність перевезення порожніх составів при використанні власної тяги (відсоток перевищення становить не більше 17 %, а в деяких випадках (певні відстані та кількісний склад составів поїздів) цей показник взагалі від'ємний).

Доведено ефективність використання власної тяги за умови виконання повного рейсу вагона (у завантаженому та порожньому станах): при составі 50-55 вагонів – до 700 км; при составі 45 вагонів – до 540 км; при составі 40 вагонів – до 390 км; при составі 35 вагонів – до 330 км (відстані наведені з урахуванням діапазону тарифних поясів).

## ЛІТЕРАТУРА

1. Тарифне керівництво № 1. Збірник тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ним послуги К.: «Укрзалізниця». 2009. 200 с.
2. Запара В.М., Бауліна Г.С., Запара Я.В., Продащук С.М. Обґрунтування необхідності оновлення тарифної системи вантажних перевезень залізничним транспортом України в сучасних умовах Тези 1-ї міжнародної науково-практичної конференції «Інтелектуальні транспортні технології»: (Трускавець-Харків, 24-30 січня 2020 р.) Харків: УкрДУЗТ. С. 58-60.

JEL L92

*Корінь М.В., професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, д.е.н., доцент*

*Лановий О.А., аспірант кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту*

## **РЕФОРМА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ: ПОЗИТИВНІ І НЕГАТИВНІ НАСЛІДКИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ**

*Анотація.* Дослідження стану виконання взятих Україною зобов'язань в рамках Угоди про Асоціацію з ЄС в сфері реформування залізничного транспорту, що дозволило виділити позитивні і негативні наслідки втілення реформ для діяльності українських залізниць.

*Постановка проблеми.* АТ «Укрзалізниця» є стратегічним активом української економіки, від ефективності діяльності якого залежить економічна стабільність в країні та її місце в глобальних конкурентних рейтингах. Попри це нинішні тенденції функціонування залізничного транспорту вказують на дестабілізацію економічної ситуації в галузі та погіршення координованості ланок єдиної технологічної системи залізничних перевезень. Загроза дефолту, що нависла над галуззю, значно мірою є наслідком неефективних, швидкозмінних і безкінечних реформ, не підкріплених достатньою законодавчою базою та обсягами фінансування. Для досягнення кардинальних змін в системі функціонування українських залізниць необхідно першочергово завершити трансформаційні процеси в галузі, що і вказує на доцільність з'ясування ключових наслідків реалізованих в галузі реформ для діяльності залізничного транспорту.

*Основні матеріали дослідження.* Процеси реформування АТ «Укрзалізниця», попри їх важливість для якісної зміни механізму функціонування галузі і переходу на нову траєкторію розвитку, затягнулися на не один десяток років. Прийнята до виконання ще у 2006 році Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України так і залишилася не втіленою в життя. Неодноразові спроби реалізувати структурні перебудови в галузі і таких чином перетворити її в компанію європейського рівня так і не увінчалися успіхом. Проведеною у 2015 році корпоратизацією АТ «Укрзалізниця» лише започатковано приведення принципів організації та регулювання діяльності залізничного транспорту до європейських вимог. Через прогалини в законодавстві та застарілість тарифної політики не спостерігається суттєвого прогресу в процесах лібералізації галузі: попри допуск на ринок залізничних перевезень ряду приватних перевізників й досі не сформовано оператора інфраструктури, який би забезпечував рівний доступ перших до залізничної інфраструктури. При цьому серед стейкхолдерів існує занепокоєння, що виділення інфраструктури і створення окремого оператора з надання доступу до неї може призвести до виникнення ряду конфліктних ситуацій, пов'язаних як із черговістю надання доступу, так і правильністю тарифікації послуг за користування інфраструктурою. Разом з тим, таке розмежування сфери перевезень й інфраструктури дозволить, по-перше, реалізувати конкурентну модель ринку для вантажних перевезень, ліквідувавши існуючий і досі в галузі механізм перехресного субсидіювання збитків від перевезення пільгових категорій населення, а, по-друге, встановити той реальний обсяг інвестицій, який необхідний галузі для повної модернізації залізничної інфраструктури і ліквідації наявних обмежень пропускну здатності залізничних магістралей.

В цілому, слід вказати, що процеси реформування мають подвійний вплив як на результативність роботи залізничного транспорту, так і в цілому, на економічну активність в країні. З одного боку, реалізовані реформи дали старт для суттєвих змін в механізмах

управління галуззю і сприяли певною мірою активізації заходів в напрямку підвищення технологічної оснащеності залізничного транспорту. Сьогодні серед позитивних наслідків реформування для діяльності українських залізниць слід виділити:

- часткову адаптацію законодавчо-нормативної бази діяльності залізничного транспорту до стандартів ЄС;
- отримання доступу до інвестиційних фондів і програм ЄС, розширення міжнародного транспортного та інвестиційного співробітництва;
- розвиток транспортного співробітництва з європейськими країнами;
- затвердження чітких стратегічних пріоритетів розвитку;
- виконання роботи за встановленими планами та інвестиційними програмами розвитку;
- корпоратизацію і зростання прозорості управління;
- публічність закупівель та електронні аукціони;
- впровадження єдиного підходу до диференціації тарифних ставок і посадових окладів;
- спрямування значної частини інвестицій в оновлення рухомого складу, в розширення спектру та підвищення якості транспортних послуг.

Негативний вплив реформ на діяльність залізничного транспорту виражається:

- у зниженні мотиваційної складової праці та погіршенні соціальних стандартів, що призводить до відтоку висококваліфікованих кадрів;
- через допуск приватного капіталу наростає загроза приватизації прибуткових активів галузі;
- у формуванні громіздкої, часто дублюючої структури департаментів;
- в ускладненні системи технічного контролю та безпеки перевезень;
- у зниженні уваги до стану інфраструктури, що призводить до зниження рівня виконання планово-попереджувальних ремонтів і робіт та як наслідок, зростання аварійності на залізницях країни;
- у зниженні рівня прогнозованості та прозорості тарифів на перевезення, особливо вантажні;
- у можливості виникнення потреби в дотаціях на утримання інфраструктури;
- у ліквідації малодіяльних ділянок і станцій і, як наслідок, втраті об'єктів інфраструктури тощо [1].

**Висновки.** Таким чином, реалізовані в АТ «Укрзалізниця» реформаційні заходи започаткували процес досягнення якісних трансформацій в системі функціонування залізничного транспорту. На основі аналізу стану виконання взятих Україною зобов'язань в рамках Угоди про Асоціацію з ЄС в сфері реформування залізничного транспорту виділено позитивні і негативні наслідки втілення реформ для діяльності українських залізниць. Важливо, щоб подальші реформаційні процеси не допустили «роздержавлення» активів АТ «Укрзалізниця» та втрати наявної частки ринку перевезень, а навпаки заклали підґрунтя для інноваційної модернізації галузі, її трансформації в цифрову компанію майбутнього.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 401 с.

JEL: E17, L92, M31, R41

*Мельник Т.С., головний фахівець відділу методології та розвитку закупівельної функції управління планування, методології та аналізу Департаменту закупівель Акціонерного товариства «Українська залізниця», д.е.н.*

## НЕОБХІДНІСТЬ І ЗАВДАННЯ СТВОРЕННЯ МАКРОРІВНЕВОЇ ТРАНСПОРТНОЇ МОДЕЛІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*Анотація.* Обґрунтовано потребу у створенні транспортної моделі залізничного транспорту, зазначено її роль та необхідність маркетингових досліджень у прогнозуванні розвитку транспортних мереж, визначено основні завдання моделі та очікувані ефекти.

*Постановка проблеми.* Транспортна модель відповідного рівня деталізації є необхідним елементом стратегії розвитку транспортної системи та окремих видів транспорту, використовуваним для обґрунтування управлінських рішень з питань планування діяльності транспорту, основою порівняння альтернативних варіантів розвитку окремих складових транспортного комплексу та критерієм оцінки наслідків реалізованих рішень і втілених заходів.

Враховуючи стратегічне значення і роль залізничного транспорту в соціально-економічному розвитку країни, завдання створення транспортної моделі для цієї найважливішої складової транспортної системи сьогодні висувається в розряд першочергових.

*Основні матеріали дослідження.* Прогнозно-аналітична робота із застосуванням економіко-математичного моделювання, яка дає змогу виявляти стратегічні пріоритети та надавати оцінку перспективі, має зайняти особливе місце у розвитку АТ «Укрзалізниця». Власно транспортна модель виступає базовим математичним інструментом моделювання транспортних потоків та обов'язковим інструментом прогнозування зміни потоків у транспортних мережах, а основою її побудови слугують комплексні маркетингові і соціологічні дослідження, адаптовані до специфіки транспортного ринку та особливості залізничного транспорту. Слід зазначити, що такі маркетингові дослідження не здатні виконати спеціалізовані сторонні компанії, оскільки не володіють відповідною методологічною базою і знаннями щодо актуальних стратегічних спрямувань залізничної галузі; дослідження, що здійснюють ці компанії, є високовартісними, не враховують вимог сьогодення та особливостей послуг для клієнтів залізничного транспорту, проводяться за загальними існуючими методологіями, тому не мають практичної цінності і здебільшого не знаходять застосування. В результаті керівництво АТ «Укрзалізниця» та її функціональних вертикалей виявляється позбавленим одного з головних джерел важливої інформації щодо зовнішнього і внутрішнього середовища товариства, яка є необхідною для вироблення більшості управлінських рішень. Відсутність маркетингової складової у менеджменті АТ «Укрзалізниця» є одним з його слабких місць, але окремим предметом обговорення.

Наразі зазначені функції не входять до компетенції існуючих структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця», транспортна модель залізничного транспорту не розробляється, що ускладнює реалізацію прийнятої Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки та розвиток галузі через розпорошеність окремих завдань і недостатню узгодженість деяких настанов.

Головними завданнями макрорівневої транспортної моделі залізничного транспорту мають стати:

- аналіз стану і динаміки попиту на ринку вантажних перевезень;
- прогноз вантажопотоків за видами вантажів по мережі регіонів, країни, у міжнародному сполученні;
- аналіз стану і динаміки попиту на ринку пасажирських перевезень;

- прогноз пасажиропотоків за видами сполучень, напрямками і маршрутами по мережі регіонів, областей, країни, у міжнародному сполученні;
  - прогнозування зміни завантаження транспортних потоків (вантажних та / або пасажирських) за умови реалізації запланованих управлінських рішень;
  - ранжування стратегічної вагомості та формування пропозицій щодо черговості прийняття рішень, впровадження заходів з розвитку залізничної мережі (комплексу);
  - аналіз зміни транспортних потоків (вантажних і пасажирських) при реалізації заходів з оптимізації діяльності і розвитку залізничного транспорту та окремих його об'єктів;
  - формування пропозицій щодо оптимальних способів взаємопідв'язки різних видів залізничного рухомого складу і видів транспорту;
  - вироблення рекомендацій щодо оптимальних зупиночних режимів залізничного пасажирського транспорту, покриття напрямків з незадоволеним попитом на транспортну послугу;
  - пошук шляхів та формування пропозицій щодо оптимізації роботи залізничного транспорту;
  - економічне (соціально-економічне) обґрунтування рекомендованих управлінських рішень;
  - економіко-математичне та імітаційне моделювання наслідків розроблених заходів.
- Ефект від розробки макrorівневої транспортної моделі залізничного транспорту очікується у таких проявах:
- цільовий розвиток залізничної мережі і залізничного комплексу;
  - цілеспрямоване управління мобільністю населення країни;
  - забезпечення максимальної адитивності та узгодженості управлінських рішень щодо розвитку залізничного транспорту;
  - підвищення обґрунтованості управлінських рішень, стратегічних, фінансових та інших планів;
  - оздоровлення конкуренції на ринку вантажних і пасажирських перевезень;
  - збереження наявної частки ринку вантажних перевезень та поступове її збільшення;
  - поступове відновлення пасажиропотоку та його нарощування;
  - оптимізація розвитку транспортної системи країни та її інфраструктури;
  - низка позатранспортних ефектів у суміжних та інших галузях економіки країни, а також у суспільстві в цілому.

**Висновки.** Розробка макrorівневої транспортної моделі залізничного транспорту дозволить максимально оперативно спрямувати вектори розвитку залізничного транспорту і сконцентрувати зусилля в напрямку реалізації ключового завдання Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки – оптимізації роботи залізничного транспорту, без чого неможливе удосконалення транспортної системи країни в цілому, розвиток її інфраструктури та посилення конкурентної позиції товариства на ринку вантажних і пасажирських перевезень.

JEL L92:O14.O25.O32

*Мямлін С.В., АТ «Укрзалізниця», д.т.н., професор*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РУХОМОГО СКЛАДУ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

***Анотація.** Окреслено проблеми інноваційного розвитку рухомого складу та інфраструктури залізничного транспорту та визначено перспективні напрями впровадження інноваційних конструкцій.*

***Постановка проблеми.** Розвиток залізничного транспорту, безумовно, потребує не тільки впровадження нових конструкцій рухомого складу та елементів інфраструктури, а й створення єдиної системи науково-технічного та інженерного супроводження всіх без винятку виробничих процесів. Саме системний комплексний підхід може допомогти вирішити нагальні технічні проблеми залізничного транспорту та сприяти виходу із кризового становища.*

***Основні матеріали дослідження.** Значний моральний та фізичний знос залізничного рухомого складу та інфраструктури подолати лише завдяки звичайній заміні та модернізації застарілих конструкцій не дозволить суттєво покращити техніко-економічні показники експлуатаційної діяльності залізниць. Тому необхідний інноваційний підхід до всіх складових технологічного процесу залізничних перевезень: від визначення технічних вимог до розробки і впровадження в експлуатацію інноваційних конструкцій рухомого складу та елементів інфраструктури, які матимуть суттєво покращені характеристики та значно менші експлуатаційні витрати, що, в кінцевому рахунку, дозволить зменшити вартість їх життєвого циклу та підвищити економічну ефективність діяльності залізничного транспорту.*

Протягом останніх десятиріч було розроблено чимало програм оновлення рухомого складу та інфраструктури залізниць, але, за окремим виключенням, вони передбачали лише якісь окремі етапи розвитку технічних засобів залізничного транспорту. Наприклад, лише закупівлю нових локомотивів, або закупівлю нового пасажирського рухомого складу, тощо. При цьому інші складові процесу розвитку та супроводження нових конструкцій рухомого складу та інфраструктури майже були відсутні. Що мається на увазі? Впровадження сучасних технічних засобів залізничного транспорту, як відомо, передбачає наявність наступних основних етапів, а саме: підготовка інженерно-технічних кадрів, підготовка ремонтно-експлуатаційної технологічної бази, підготовка нормативно-технічної бази, розробка та погодження конструкторської документації, виготовлення сучасних конструкцій, наприклад, рухомого складу – інноваційних конструкцій вантажних вагонів, з проходженням процедури постановки на виробництво та проведення комплексу приймальних випробувань, розробка відповідної ремонтної та експлуатаційної документації, інженерно-технічне супроводження на всіх етапах життєвого циклу технічних засобів.

Зазвичай, можливо паралельне виконання окремих етапів впровадження нової техніки, але завжди існують ризики, які пов'язані з неготовністю персоналу, або технологічного обладнання чи технологічних процесів до використання сучасних зразків залізничної техніки: локомотивів, швидкісних електропоїздів, спеціальної техніки, тощо. Тому, саме системний підхід у інженерно-технічному забезпеченні є необхідною складовою досягнення позитивного ефекту від впровадження інновацій на залізничному транспорті.

Для прикладу наведемо декілька інноваційних конструкцій, які можуть суттєво вплинути на покращення техніко-економічних показників окремих сегментів діяльності залізничного транспорту.

Для вантажних перевезень одним із перспективних напрямків є впровадження інноваційних конструкцій вантажних вагонів, що мають не тільки збільшене навантаження на вісь до 25 тонн, яке дозволяє перевозити більший обсяг вантажів меншою кількістю вагонів, а

й мають суттєві переваги перед вагонами застарілих конструкцій. До основних переваг належать: збільшений термін служби до 32 років завдяки застосуванню сучасних машинобудівних технологій та сталей підвищеної міцності, збільшені міжремонтні пробіги до 600 – 800 тис км, покращені параметри візків, що зменшують динамічний вплив на інфраструктуру, значно меншу вартість життєвого циклу.

Багатосистемні або гібридні локомотиви модульного типу, що дозволяють формувати модульну тягу в залежності від потреб у перевезеннях вантажів. Універсальність та економічність модульних тягових одиниць робить їх конкурентоспроможними на ринку вантажних перевезень.

Інноваційні діагностичні мобільні технічні засоби у вигляді багатофункціональних вагонів-лабораторій, які дозволяють здійснювати комплексну оцінку всіх систем залізничної інфраструктури із застосуванням безконтактних систем вимірювання параметрів колії, земляного полотна та штучних споруд і контактної мережі. Дані діагностичні вагони-лабораторії представляють собою сучасні програмно-апаратні комплекси, що оперативно оцінюють стан залізничної інфраструктури не тільки у поточний момент часу, а за допомогою спеціальних програм моделювання зможуть прогнозувати зміни технічного стану елементів інфраструктури на перспективу.

Можна ще наводити багато інших прикладів інноваційних технічних засобів залізничного транспорту, що дозволять суттєво покращити загальну ефективність діяльності залізниць, але головною умовою їх ефективного застосування є системність інженерно-технічного супроводження на всіх етапах життєвого циклу від розробки конструкції до експлуатації і ремонту, включаючи підготовку і перепідготовку інженерно-технічних кадрів для її обслуговування.

**Висновки.** Таким чином, саме системність у впровадженні інноваційних конструкцій рухомого складу та елементів інфраструктури, поряд із підвищенням матеріальної мотивації персоналу, є гарантом досягнення успішного результату з подолання кризових явищ та розвитку залізничного транспорту.

JEL: L92, Q55, F63

*Накалюжна А.О., старший викладач кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, аспірантка за спеціальністю «Економіка» Державного університету інфраструктури та технологій.*

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ МАЙБУТНЬОГО: КЕЙСИ ІНОЗЕМНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЦЬ

*Анотація.* Підкреслено об'єктивну природу інноваційного розвитку залізничної галузі. Зазначено, що в умовах високо рівня зношеності об'єктів залізничної інфраструктури та транспортних засобів на фоні прискореної динаміки трансформацій у транспортно-логістичному секторі економіки, пріоритетом розвитку залізниць має стати оновлення основних засобів на інноваційних засадах.

*Постановка проблеми.* Подивимося на суспільство 20 років тому. Могли б ми собі уявити сучасні інформаційні технології, інфраструктурні можливості чи, існуючі наразі механізми в індустрії електронної комерції? Як часто проводилися дискусії про сталу логістику, потреби в удосконаленні ланцюгів постачань, логістичні інновації, цифровізацію економіки та інші актуальні питання сьогодення? Суспільство змінює світ. Світ, в свою чергу, змінює життя кожного з нас.

*Основні матеріали дослідження.* Постійні економічні виклики сьогодення змінюють тенденції в функціоналі будь-якого напрямку господарської діяльності. Коливання курсу національної валюти відносно курсів іноземних валют, темпи інфляції та динаміка цін, умови одержання банківських кредитів та особливості діяльності виробництва, попит споживачів та розподіл прибутків, державне оподаткування та багато інших економічних факторів, які прямо або опосередковано впливають на економічний розвиток країни. І це ще не торкаючись масштабної пандемії COVID-19, яка утворила потребу в активізації чисельних сил, включаючи цифровізацію та гнучкі діючі моделі. Аналізуючи стан та значення цих елементів, можна змодельовати економічну, соціальну, психологічну та культурну структуру нації. На тлі зазначених вище чинників, логістика, як свого роду конкурентна перевага у розвитку будь-якої країни, відіграє ключову роль. Створюючи робочі місця, збільшуючи національний дохід та прискорюючи приплив іноземних інвестицій, логістична галузь робить значний внесок у національну економіку. І це беззаперечний факт. Адже сьогодні більшість галузей залежать від логістичного сектору.

В певні періоди часу залізниця залишалася аутсайдером у транспортному секторі, відійшовши на другий план у порівнянні з іншими видами вантажоперевезень і пасажирських перевезень. Ця слабка позиція ускладнюється та посилюється за рахунок зношеності рухомого складу залізничного транспорту, де найбільшим галузевим підприємством є АТ «Укрзалізниця». Дійсно, на сьогодні майже не відбувається оновлення основних засобів, не здійснюється капітальний ремонт залізничних колій та інших елементів залізничної інфраструктури, формується критична необхідність в створенні умов задля забезпечення оптимізації та раціоналізації всієї мережі та, безпосередньо, окремих виробничих підрозділів, технічний ресурс залізниць практично вичерпано. Але, незважаючи на це, у неспрогнозованих соціальних дисбалансах та економічних кризах, як на зразок нинішньої ситуації, пов'язаної з коронавірусною хворобою COVID-19, залізниця стає найкращим рішенням для переміщення пасажирів та вантажу по всій країні. Усвідомлюючи критично важливу наразі наявність злагодженої та безперебійної роботи системи залізничних перевезень, необхідність в інноваційному розвитку та виводу української залізниці на європейський рівень тільки підтверджується.

Проаналізувавши світовий ринок інноваційних технологій в залізничному секторі, можемо виділити низку кроків щодо вдосконалення залізничного комплексу нашої країни.

#### 1. Автоматизація залізниці.

Так голландська компанія Laser Precision Solutions почала розробляти лазерні технології для обслуговування залізничних ліній. У всьому світі осінні листя роздавлюється потягами, утворюючи слизький шар забруднення на коліях. Залізниці розпилюють мільярди літрів води або мільйони тонн піщано-гелевої суміші, але безрезультатно. LaserTrain фокусує потужні лазери на головці рейки, очищаючи шар забруднення за один раз. Завдяки інноваційному рішенню голландської компанії, потяги зможуть нормально гальмувати і прискорюватися, а мільйони пасажирів не будуть затримуватись. Цю технологію вже використовують в США: два LaserTrains вирішили багатоголиву проблему осінніх затримок [1].

#### 2. Швидкісна залізниця.

Залізничні компанії більшості країн постійно замислюються над питанням, як зробити перевезення пасажирів і вантажів більш ефективними. Іспанський стартап Zeleros розробляє автономні транспортні засоби Hyperloop з електричним приводом. Автомобіль, працюючий за допомогою такого електричного силового агрегата, використовує технологію активної магнітної левітації та здатний перевищувати швидкість 1000 км на годину. Крім того, стартап розробляє електричну аеродинамічну силову систему для транспортного засобу, яка зменшить потребу в розміщенні лінійних двигунів уздовж траси [2].

#### 3. Залізничні комунікації (зв'язок).

Сучасні залізничні системи мобільної мережі, вдосконалені технологіями 5G, забезпечують низькі затримки зв'язку та високу продуктивність, а також надійність залізничної інфраструктури. Так, британський стартап Tethir розробляє оптичні комунікаційні пристрої для підключення поїздів і автономних транспортних засобів. Технології стартапу забезпечують високу пропускну здатність — високошвидкісний інтернет при низькому споживанні електроенергії. Пристрої, що живляться від сонячних батарей, створюють широке поле огляду для кращого підключення [3].

#### 4. Декарбонізація.

Уряди багатьох країн, дотримуючись амбітних планів щодо нульових викидів, прагнуть більшої декарбонізації залізничної галузі. Найпоширеніші рішення з декарбонізації включають заміну дизельних поїздів на акумуляторні технології, водневі паливні елементи або електропоїзди. Щоб ще більше мінімізувати викиди CO<sub>2</sub>, залізничні оператори використовують електровози, які використовують енергію з відновлюваних джерел, таких як сонце або вітер.

Американський стартап Hoeller Electrolyzer надає стеки електролізу з полімерними електролітними мембранами для виробників систем зеленого водню. Стартап пропонує свої електролізні стеки Prometheus для оптимізації можливостей зберігання водневих паливних елементів в електричних і гібридних локомотивах. Ця оптимізація збільшує максимальну продуктивність електролізу PEM, а також знижує витрати на зберігання зеленого водню [4].

#### 5. Автономні поїзди.

Завдяки передовій сенсорній технології та передачі даних у режимі реального часу, автономний поїзд є ефективним рішенням для підвищення пунктуальності, надійності та оптимізації пропускну спроможності в залізничній галузі. Оновлення технології сигналізації та систем автоматичного керування поїздами зменшують технічні помилки, покращують потоки інформації про рух та зміцнюють довіру пасажирів до залізничного транзиту. Наприклад, система рівня автоматизації 4 (GoA4), де поїзд автоматично керується без будь-якого персоналу на борту, автономно обробляє надзвичайні ситуації та виявлення перешкод, а також контролює швидкість поїзда, гальма та двері.

Бельгійський стартап OTIV розробляє передову систему допомоги водієві ADAS і рішення з повним автономним керуванням FSD для легкорейсових і маневрових операцій. Стартап використовує штучний інтелект, глибоке навчання, комп'ютерний зір і датчики для

розробки системи легкових залізничних транспортних засобів OTIV з нульовим рівнем викидів. Оснащені технологіями виявлення об'єктів і запобігання зіткненням, системи ADAS і FSD ще більше підвищують безпеку та ефективність залізничного транспорту [5].

#### 6. Штучний інтелект.

Ця функція знаходить безліч застосувань у залізничній галузі, від управління активами чи прогнозного обслуговування до аварійного сповіщення. Глибоке вивчення інформаційних систем допомагає оптимізувати розклад поїздів і мінімізувати затримки. Мозок поїзда – планування та контроль дорожнього руху за підтримкою штучного інтелекту.

Шведський стартап The Train Brain розробляє моделі штучного інтелекту, які підвищують надійність транспорту. Його родзинка – забезпечення прогнозування затримок, а також моделювання трафіку та звіти в реальному часі. Інструмент обробляє розклад поїздів і дані сигналізації або глобальної системи позиціонування (GPS) для прогнозування залізничної мережі [6].

**Висновки.** Залізнична інфраструктура є невід'ємною частиною транспортно-логістичного сектору економіки країни. Слабка потужність в функціонуванні та збої в роботі - наслідки застарілих моделей управління як окремих структурних підрозділів, так і в цілому всієї залізничної мережі. І, навпаки, стійка, соціально інклюзивна, технологічно розвинена, продуктивна та гнучка залізнична інфраструктура буде приваблива як для світових партнерів, так і для інвесторів. Звертаючи увагу на нові ідеї, переймаючи досвід сучасних інноваційних лідерів, підтримуючи політику розвитку та здійснюючи значні кроки в напрямку цифровізації, країна отримає більш стійкий, довговічний, екологічний, сучасний залізничний транспорт, а в масштабному характері - зростаючу економіку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт компанії LPS. Режим доступу: <https://www.laserprecisionsolutions.com/>
2. Офіційний сайт компанії Zeleros. Режим доступу: <https://zeleros.com/>
3. Офіційний сайт компанії Tethir. Режим доступу: <https://www.tethir.co.uk/>
4. Офіційний сайт компанії Hoeller. Режим доступу: <https://www.hoeller-electrolyzer.com/engl/index.html>
5. Офіційний сайт компанії Otiv. Режим доступу: <https://www.otiv.ai/>
6. Офіційний сайт компанії The Train Brain. Режим доступу: <https://www.thetrainbrain.com/>
7. Стратегія сталої логістики та План дій для України Проект для розгляду. Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>
8. Окландер М. А. Логістика: Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2008. 346 с.

JEL: D11

**Обруч Г.В.**, доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, к.е.н.

**Торопова Д.Д.**, аспірант кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії Українського державного університету залізничного транспорту

## УПРАВЛІННЯ ДОСВІДОМ КЛІЄНТІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

**Анотація.** Доведено доцільність провадження підприємствами залізничного транспорту політики клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки, забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу. Запропоновано використання таких ефективних інструментів управління клієнтським досвідом як рішення у сфері проектування досвіду споживачів, метрики оцінювання ефективності взаємодії клієнтів з підприємствами залізничного транспорту, нові підходи до формування їх маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу.

**Постановка проблеми.** Часта зміна керівництва АТ «Укрзалізниця» і пріоритетів його розвитку, гальмування необхідних реформаційних змін, непослідовність і безсистемність реалізованої політики розвитку залізничного транспорту призвели до вкрай складного фінансового і технічного стану залізничної компанії. Результатом технічної деградації залізничного транспорту і зниження його пропускної та провізної спроможності стали катастрофічне погіршення якості послуг підприємств залізничної галузі і поступова втрата ними частки ринку вантажних перевезень на користь інших видів транспорту. Тому на сьогодні вкрай важливого значення для залізничної компанії набуває відновлення довіри споживачів і забезпечення збалансованого розвитку послуг на основі використання новітніх інноваційних рішень у сфері транспортно-логістичного та сервісного обслуговування.

Зважаючи на активне протікання процесів цифровізації економіки та суспільства і позиціонування сучасного етапу як «епоха клієнта» визначального значення для підприємств залізничного транспорту набуває забезпечення їх вчасної адаптації до таких змін на основі реалізації ініціатив щодо цифрової трансформації клієнтського сервісу, впровадження яких сприятиме більш глибокому розумінню потреб клієнтів, налагодженню безперервного діалогу з останніми та персоналізації обслуговування споживачів.

**Основні матеріали дослідження.** Цифровізація на сьогодні є ключовим драйвером забезпечення сталого інноваційного розвитку компаній. Практика реалізованих передовими компаніями цифрових проєктів свідчить, що впровадження цифрових ініціатив здійснюється за трьома ключовими напрямками: по-перше, автоматизація та роботизація процесів, впровадження Process Mining та Business Process Management, а також цифрових моделей і двійників; по-друге, управління підприємством на основі даних (аналітика, прогнозування даних, штучний інтелект і «великі дані», системи підтримки прийняття рішень тощо) і, по-третє, управління клієнтським досвідом (digital-маркетинг і CDP (Customer data platform – база даних про реакцію клієнтів на маркетингові рішення), інструменти досліджень досвіду клієнтів, омніканальна взаємодія, аналітика і кластеризація клієнтської поведінки).

Отже, на сучасному етапі виникає необхідність у кардинальному перегляді принципів управління взаємовідносинами підприємств залізничного транспорту зі споживачами, що полягає у переході від клієнтоорієнтованого до клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку залізничної компанії до нових трендів клієнтської поведінки, зміни

застарілих процесів і неефективних на сьогодні методів управління клієнтським досвідом, що застосовуються в компанії, на основі використання новітніх цифрових рішень.

Перехід від клієнтоорієнтованого до клієнтоцентричного мислення зумовлює залучення до процесу управління досвідом клієнтів всіх без виключення співробітників підприємств залізничного транспорту. Так, наприклад, топ-менеджмент має задавати загальний вектор розвитку підприємств та ініціювати впровадження клієнтоцентричного підходу в їх діяльність, а у подальшому контролювати процес досягнення встановлених цілей розвитку компанії. HR-менеджер має контролювати процеси стимулювання та винагородження співробітників за покращення досвіду клієнтів. На IT-відділ мають бути покладені функції щодо формування програмного базису для аналізу даних щодо досвіду взаємодії клієнтів та залізничної компанії. Команда маркетингу має займатися розробленням пропозицій та різного роду інсайтів щодо покращення досвіду взаємодії клієнтів з залізничною компанією.

У свою чергу, пандемія коронавірусу та поглиблення соціально-економічної кризи призвели до підвищення зацікавленості компаній цифровою трансформацією їх діяльності, оскільки в умовах «віддаленої» роботи виникла необхідність доступу до корпоративних ресурсів з будь-якої географічної точки, організації спільної роботи і управління проектами в умовах розподіленої команди і віддаленої взаємодії, проведення нарад на основі використання технологій відео-конференцій, управління на основі даних і забезпечення інформаційної безпеки. Поряд з цим цифровізація створила низку можливостей для аналізу досвіду взаємодії клієнтів з компанією і покращення їх вражень від продукції та підприємства. Компаніями активно реалізуються проекти щодо digital-трансформації клієнтського сервісу на основі інтеграції окремих цифрових рішень, спрямованих на підвищення якості клієнтського сервісу і покращення лояльності клієнтів.

Щодо ключових трендів клієнтської поведінки, насамперед, варто звернути увагу на надання «безшовного» досвіду взаємодії клієнтів з компанією. Незважаючи на те, що цифрова революція сприяла розширенню можливостей, які можна реалізувати в онлайн-просторі, наразі споживачі одночасно комунікують як в офлайн, так і онлайн-форматах. Тому підприємствам залізничного транспорту необхідно впроваджувати цифрові рішення для омніканального обслуговування клієнтів, створити єдине середовище для внутрішніх та зовнішніх комунікацій і синхронізувати роботу різних відділів компанії з метою якісного обслуговування споживачів. Тобто, на сучасному етапі омніканальність трансформується в екосистему технологій, згенерованих навколо клієнтоцентричного сервісу. Оптимальним для компанії рішенням, яке об'єднає всі канали і покращить роботу фахівців служби клієнтської підтримки, є платформи для омніканального обслуговування клієнтів. При цьому важливо враховувати, що сервіси мають бути зручними для споживачів і простими у використанні.

Іншим трендом, на який слід звернути особливу увагу підприємствам залізничного транспорту при удосконаленні політики у сфері управління якістю їх послуг, є персоналізація сервісу, що передбачає розуміння компанією цінностей та інтересів клієнтів і усвідомлення індивідуальних особливостей сприйняття і реакції споживачів на продукцію чи послугу. З огляду на це важливим інструментом управління досвідом споживачів є розроблення digital-профілю клієнта, який закумулює дані з різних джерел щодо точок взаємодії споживача з брендом і надасть змогу сформувати для нього персоналізовані пропозиції. При цьому слід враховувати, що збір даних про клієнта і формування його цифрового профілю це безперервний автоматизований процес динамічного оновлення даних. Безпосередньо для підприємств залізничного транспорту важливого значення набуває використання таких цифрових рішень в цій сфері як маркетплейси для вантажних перевезень, сервіси мультимодальних перевезень, єдині транспортні карти клієнтів, системи біометричної ідентифікації пасажирів, поліфункціональні особисті кабінети клієнтів, персоналізовані сервісні пропозиції, мобільні додатки для клієнтів, смарт-контрактинг та ін.

Щодо ефективних інструментів управління клієнтським досвідом, слід звернути увагу і на метрики оцінювання ефективності взаємодії клієнта з компанією, нові підходи до

формування маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу (зокрема органічний трафік SEO, інструменти платного пошуку і ретаргетінгу, бізнес-аналітики, маркетингу в соціальних мережах, PR та influencers marketing, управління контентом, аналізу User Experience та ін.). Так, проєктування клієнтського досвіду здійснюється завдяки формуванню карти клієнтського шляху – Customer Journey Map. Такого роду карти дозволяють візуалізувати всі етапи та точки взаємодії клієнта з компанією, оцінити їх ефективність і удосконалити процес взаємодії споживачів з продукцією та компанією загалом.

Важливим етапом у процесі управління досвідом клієнтів залізничної компанії є оцінювання ефективності взаємодії споживачів з підприємствами галузі. Для цього можна використовувати такі традиційні метрики, як:

- індекс споживчої лояльності (NPS) – це простий і швидкий спосіб оцінювання лояльності клієнтів на основі опитування, які зазвичай складаються з одного питання (наприклад, «Наскільки ви готові порекомендувати нашу компанію друзям або знайомим?»), десятибальної шкали і поля для коментарів клієнта. Результати NPS-опитувань легко зібрати і проаналізувати за сегментами, щоб зрозуміти, з клієнтським досвідом якого сегмента компанії вдається працювати добре, а над яким сегментом потрібно ще попрацювати;

- показник задоволеності клієнтів (CSAT) – це також доволі простий і ефективний спосіб оцінювання задоволеності клієнта роботою компанії, який передбачає проведення опитування в формі бальної оцінки або критеріїв «погано-задовільно-добре-відмінно»;

- індекс споживчих зусиль (CES) – популярна метрика, пов'язана з клієнтським досвідом, а саме оцінюванням зусиль користувача. За формою оцінки нагадує CSAT, але переслідує іншу мету – з'ясувати, наскільки легко користувачеві було здійснити будь-яку дію в сервісі компанії. Як правило, чим легше користувачеві вирішувати свої завдання за допомогою сервісу компанії, тим краще його клієнтський досвід.

Останнім часом експерти одногосно стверджують, що зіставлення результатів аналізу даних метрик не дає повної картини клієнтського досвіду і потребують застосування нові підходи до оцінювання, серед яких особливе місце займає показник оцінювання ефективності інвестицій, вкладених у клієнтський досвід (ROX, Return Of Experience). Не дивлячись на те, що дана метрика потребує розроблення індивідуальної методики оцінювання досвіду клієнта для конкретного бізнесу, компанії все більше уваги приділяють оцінці саме даного показника. Так, наприклад, у ритейлі в ROX входять, крім звичних показників середньої величини чека, кількості повторних відвідувань та ін., метрики оцінювання задоволеності клієнта від взаємодії з компанією, міцність його лояльності, цінність клієнта як медіаінфлюенсера (визначається широтою кола його спілкування і активністю в соцмережах) тощо. Такого роду практика може бути застосована і в діяльності підприємств залізничного транспорту з урахуванням специфіки даної бізнес-сфери.

**Висновки.** Отже, сьогочасний етап розвитку бізнесу отримав назву «епоха клієнта», що обумовлено визначальною роллю споживача в отриманні позитивних фінансових результатів і нарощенні економічного потенціалу підприємствами. З огляду на погіршення якості послуг залізничного транспорту і втрату лояльності клієнтів до залізничної компанії, останній варто акцентувати увагу на формуванні унікального сервісу та позитивного клієнтського досвіду на основі впровадження цифрових технологій управління клієнтським досвідом. Перегляд принципів управління взаємовідносинами підприємств залізничного транспорту зі споживачами на основі провадження політики клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки, забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу, сприятиме підвищенню лояльності споживачів до транспортних та сервісних послуг і залізничної компанії в цілому, зниженню відтоку клієнтів, зростанню повторних продажів і нарощенню прибутку залізничною компанією.

JEL R410

**Останчук В.М.**, голова постійної комісії з питань розвитку транспорту і зв'язку Харківської обласної ради, народний депутат України VII-VIII скликань (голова підкомітету з питань залізничного транспорту Комітету Верховної Ради України VII скл. з питань транспорту і зв'язку), д.т.н.

**Шанірко В.Г.**, заступник голови комітету залізничного транспорту Експертної ради при Міністерстві інфраструктури України, магістр з менеджменту та адміністрування

## РЕФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ПРИМІСЬКИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ (МІЖРЕГІОНАЛЬНИХ) ЗАЛІЗНИЧНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

**Анотація.** Визначено ключові фактори, які є передумовами критичного стану регіональних і приміських залізничних пасажирських перевезень та запропоновано шляхи вирішення проблеми.

**Постановка проблеми.** В умовах перманентного стрімкого падіння рівня приміських і регіональних залізничних перевезень, значного фізичного та морального зносу основних фондів залізничного пасажирського рухомого складу та критичного фінансового стану АТ «Укрзалізниця» дуже серйозно постає питання щодо відновлення якісних регіональних та приміських залізничних пасажирських перевезень.

**Основні матеріали дослідження.** В цілому по Україні у 2016-2019 рр. обсяги перевезень пасажирів у приміському сполученні (рис. 1) системно скорочувались в середньому на 6 % щороку. У 2020 р. обсяги перевезень зменшились на 52%.

З початку 2021 року обсяги перевезень відновлено лише до 51 % до відповідного періоду 2019 року.

Технічний стан приміського рухомого складу вже не дозволяє відновити обсяги приміських пасажирських перевезень більше ніж на 60 % «доковідного» 2019 р.

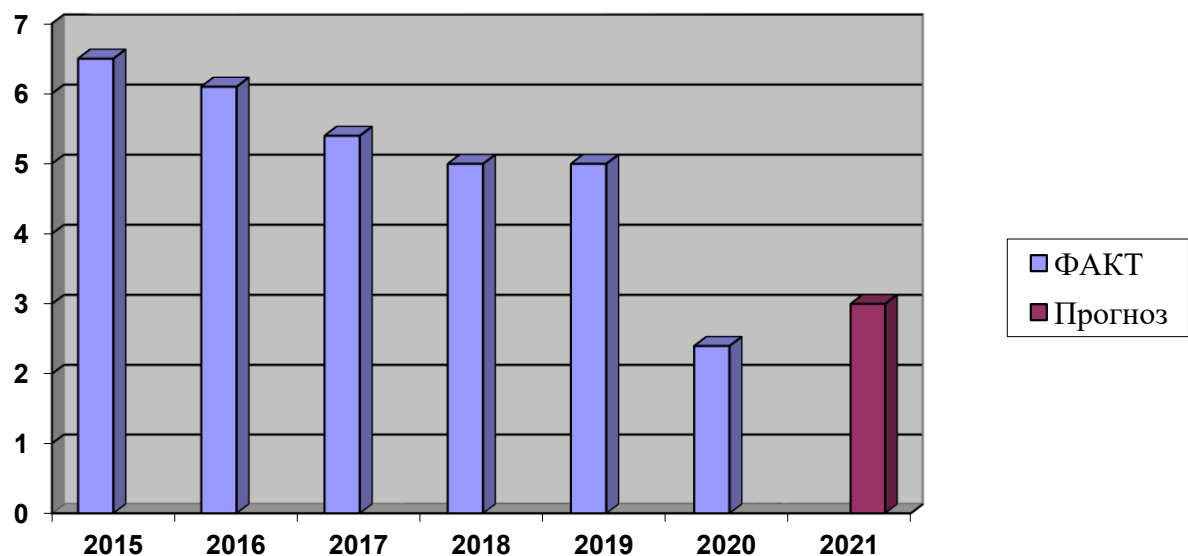


Рис. 1. Динаміка пасажирообігу у приміському сполученні у 2015-2020 рр., млрд пас.км

По суті приміські залізничні пасажирські перевезення стрімко згортаються і за існуючих умов незабаром зникнуть взагалі. З метою вирішення цієї загальнонаціональної проблеми на державному рівні було прийнято рішення щодо взяття курсу на комплексне реформування підходів до організації процесів організації приміських залізничних пасажирських перевезень що закріплено у нижченаведених документах національного законодавства, які були розроблені та прийняті протягом останніх років.

Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року (далі – Стратегія), затвердженою Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430-р, визначено завдання, що необхідно виконати для розв’язання визначеної самою Стратегією проблеми збитковості приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом та їх субсидування за рахунок вантажних – створення умов для заснування спільних компаній приміських пасажирських перевезень за участю місцевих органів виконавчої влади [1]. Очікуваними результатами виконання зазначеного завдання Стратегії має стати функціонування приватних та утворених за участю органів місцевого самоврядування приміських залізничних компаній у системі пасажирського транспорту.

Відповідно до розділу «Безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція» Плану заходів з реалізації Стратегії, затвердженого Розпорядженням КМУ від 07.04.21 № 321-р, 9 пунктів стосуються реалізації комплексу заходів для забезпечення якісного реформування моделі приміських залізничних пасажирських перевезень та створення дієвих механізмів розвитку галузі в цьому напрямку, а основними виконавцями визначаються Міністерство інфраструктури України, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та АТ «Укрзалізниця», строком виконання більшості з яких визначено 2021-2022 рр. [2].

Запропоновані зміни є альтернативою негативному розвитку подій в залізничному приміському сполученні, що покликані за рахунок об’єднання фінансових ресурсів АТ «Укрзалізниця», держави і територіальних громад та бізнесу зупинити деградацію та забезпечити подальший розвиток приміських перевезень, запровадити ефективні регіональні перевезення поїздами підвищеного комфорту, а на другому етапі – міжрегіональне сполучення прискореними поїздами класу «Інтерсіті».

Пропозиція реформування приміських і регіональних (міжрегіональних) залізничних перевезень передбачає створення регіональних залізничних пасажирських компаній (далі – РЗПК) на базі майнових комплексів моторвагонних депо, що наразі є виробничими структурними підрозділами регіональних філій АТ «Укрзалізниця» у формі акціонерних товариств або спільних компаній з іншими альтернативними формами власності, які будуть напрацьовані та передбачені відповідними підзаконними нормативними актами або окреслені у новоствореному законодавстві, за участю інвестицій від держави, органів місцевого самоврядування та приватних інвесторів (в першу чергу виробників залізничного транспорту та фінансових інституцій). До участі в уставному капіталі РЗПК пропонується також долучати великі підприємства регіонів, які зацікавлені в підвищенні рівня мобільності робочої сили.

Для реалізації завдань, визначених у Стратегії, Харківська обласна рада з ініціативи постійної комісії з питань розвитку транспорту і зв’язку рішенням від 04.03.2021 р. внесла зміни до Програми економічного і соціального розвитку Харківської області на 2021 рік, згідно яких передбачено здійснення комплексу заходів з підготовки пілотного проєкту щодо створення РЗПК «Слобожанщина» [3]. В свою чергу Харківською обласною державною адміністрацією було створено робочу групу з підготовки економічного обґрунтування та фінансового планування пілотного проєкту щодо створення РЗПК «Слобожанщина» [4].

**Висновки.** Результати дослідження показують, що перехід до нової моделі приміських і регіональних (міжрегіональних) залізничних пасажирських перевезень є фактично безальтернативним вектором розвитку галузі та вже окреслений прийнятими актами законодавства, які мають на меті зрушення цього питання в напрямку концептуальної зміни моделі функціонування відповідного ринку та залучення до його роботи великої кількості зацікавлених стейкхолдерів, які мають взяти на себе відповідальність за проведення змін.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
2. Про затвердження плану заходів з реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07 квітня 2021 року № 321-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-realizaciyi-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku-321-070421>
3. Про внесення змін Програми економічного і соціального розвитку Харківської області на 2021 рік, затвердженої рішенням обласної ради від 24 грудня 2020 року № 24-VIII: Рішення III сесії Харківської обласної ради VIII скликання від 04 березня 2021 року № 47-VIII. URL: <https://ts.lica.com.ua/?type=1&base=77&menu=379460&id=19577>
4. Про створення робочої групи з підготовки економічного обґрунтування та фінансового планування пілотного проєкту щодо створення регіональної залізничної пасажирської компанії «Слобожанщина»: Розпорядження Харківської обласної державної адміністрації від 14.09.2021 № 476. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/>

JEL R 40

**Семенцова О.В.**, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Українського державного університету залізничного транспорту, к.е.н., доцент

**Піскун Ю.В.**, головний ревізор з безпеки руху поїздів і автотранспорту (регіональний) апарату безпеки руху поїздів і автотранспорту Регіональної філії Придніпровська залізниця Департаменту безпеки руху

## АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЗАЛІЗНИЦЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШВИДКІСНОГО РУХУ

**Анотація.** Прагнення України до інтеграції у європейську транспортну систему ставить перед залізничним транспортом України необхідність розвитку швидкісного руху та підвищує вимоги щодо системи безпеки руху.

**Постановка проблеми.** Вже тривалий час Україна прагне зайняти гідне місце на Європейській частині континенту, як держава-транзитер. Такі виклики актуалізують не тільки вимоги розвитку швидкісного руху як основи української транспортної системи, але і висувають необхідність дотримання умов щодо безпеки руху поїздів, що в свою чергу вимагає під час реформування залізничної галузі дослідження та удосконалення системи управління транспортною безпекою.

**Основні матеріали дослідження.** Окрім прагнення України до євроінтеграції та впровадження і розвитку швидкісного руху, не менш вагомим фактором, що підсилює вимоги до управління транспортною безпекою, є те, що протягом останніх років наша держава перебуває в умовах збройного конфлікту. Такий стан ставить транспортну систему України в умови підвищеного ризику незаконного втручання в діяльність підприємств транспорту, зокрема терористичних актів, зростанням масштабів їх наслідків (кількість жертв і постраждалих, розміри матеріальних збитків тощо) і розширенням набору способів, з використанням яких здійснюються подібні протиправні дії.

Система забезпечення безпеки і захисту повинна гарантувати поїздку пасажирів високошвидкісною магістраллю з допустимим рівнем ризику, заданим рівнем безпеки обслуговуючого персоналу, охорону навколишнього середовища і нормальне функціонування технічних засобів магістралі. Таким чином, питання безпеки мають розглядатися комплексно з урахуванням усіх аспектів безпеки:

- транспортна;
- технічна;
- антитерористична;
- інформаційна;
- екологічна;
- антикримінальна та інші види безпеки.

Система безпеки пасажирських перевезень у високошвидкісних потягах має деякі особливості:

- при здійсненні перевезень повинні бути обладнані термінали високошвидкісного руху (окремі будівлі) з виділеною зоною реєстрації та огляду пасажирів і багажу. У зоні огляду із застосуванням комплексу технічних засобів повинна проводитися процедура ідентифікації особи пасажирів, пошук холодної та вогнепальної зброї, хімічно небезпечних, вибухонебезпечних і радіоактивних речовин; повинна вестися відео- та аудіозапис;

- високошвидкісний потяг перед подачею для посадки пасажирів може бути піддано оглядові з застосуванням спеціальних засобів;

- високошвидкісний потяг повинен бути обладнаний інтегрованою системою безпеки, адаптованої для функціонування в кліматичних умовах для високошвидкісного руху;
- високошвидкісна магістраль повинна мати суцільну огорожу, бути обладнана засобами виявлення рухомих об'єктів і сторонніх предметів, а також системою контролю технічного стану верхньої будови колії, забезпечуючи постійну передачу даних в ситуаційні центри;
- з метою ведення попереджувальної роботи і реагування на надзвичайні ситуації на всьому протязі магістралі повинні працювати мобільні групи реагування, здійснюючи взаємодію з місцевими органами правопорядку.

**Висновки.** Результати проведених досліджень свідчать, що проблема транспортної безпеки в умовах розвитку високошвидкісного руху та перебування України в умовах збройного конфлікту є комплексною та має вирішуватися за ініціативи, підтримки та контролю державних органів влади.

JEL L92

*Панченко Н.Г., доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, д.е.н., доцент*

## СИСТЕМНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ УКРАЇНИ

*Анотація.* Розкрито положення щодо системного вирішення соціальних проблем залізничного транспорту шляхом формування механізму соціально-господарської відповідальності на засадах антикризового підходу.

*Постановка проблеми.* Залізничний транспорт України є однією з базових галузей економіки, що виступає активним учасником реалізації соціальних трансформацій в українському суспільстві. Підвищення ефективності господарювання залізничного транспорту за рахунок більш повного використання соціально-економічних факторів зумовлює застосування нових економічних методів і механізму реалізації соціально-господарської відповідальності в галузі. Необхідно враховувати і те, що завдяки антикризовим властивостям соціальна відповідальність здатна забезпечити подолання системних деструкцій на залізничному транспорті.

*Основні матеріали дослідження.* Формування відповідного сучасним викликам і загрозам механізму соціально-господарської відповідальності на залізничному транспорті має поєднувати процеси ідентифікації та управління ризиками, встановлення цілей та інструментарію розвитку соціальної відповідальності, їхню оптимізацію та оцінювання результатів їхньої реалізації [1].

Відповідно до цього першим етапом формування механізму соціальної відповідальності має стати діагностика кризових явищ, тобто їх виявлення та оцінювання існуючих проявів кризи в галузі шляхом встановлення рівня соціальної відповідальності.

Другий етап полягає в ідентифікації та управлінні ризиками розвитку залізничного транспорту. На основі ідентифікованих ризиків і визначених механізмів мінімізації їхнього впливу здійснюється встановлення цілей та інструментарію розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті за такими напрямками (третій етап), як підвищення ефективності мотивації та залученості персоналу, розвиток стратегічного партнерства зі стейкхолдерами, покращення антикризового управління та менеджменту якості послуг, стимулювання екологічного прогресу, удосконалення організації благодійної діяльності та формування ділового іміджу залізничного транспорту на трьох рівнях управління галуззю: корпоративний, тактичний і оперативний.

На четвертому етапі розробляються конкретні інструменти досягнення цілей розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті. Так, для підвищення ефективності мотивації та залученості персоналу основними інструментами мають виступати:

- на корпоративному рівні (АТ «Укрзалізниця») кадрова стратегія; професійний етичний кодекс; соціальний пакет співробітника; соціальне інвестування; соціальний бюджет; стандарт умов та охорони праці; програма фахового вдосконалення; корпоративна пенсійна програма; житлова політика; молодіжна політика; програма корпоративного відпочинку та охорони здоров'я; програма страхування співробітників; програма корпоративного дозвілля;

- на тактичному рівні (регіональні філії АТ «Укрзалізниця») програма соціального розвитку; стандарти професійних вимог, умов та оплати праці;

- на оперативному рівні (виробничі підрозділи регіональних філій АТ «Укрзалізниця») положення про матеріальне і моральне стимулювання; самопланування кар'єри; командне навчання та багатопрофільне тестування, експертиза умов праці.

Розвиток стратегічного партнерства зі стейкхолдерами має ґрунтуватися на використанні таких інструментів:

- на корпоративному рівні - етичний кодекс (загальний, корпоративний); програма стратегічного партнерства зі стейкхолдерами; карта стейкхолдерів; соціальне замовлення; маркетинг взаємодії; меморандуми та договори інвестиційного, технологічного, освітнього, екологічного співробітництва; делегування співробітників; еквівалентне фінансування; освітні гранти;

- на тактичному – загальнодержавні та регіональні проекти розвитку; соціальне замовлення;  
- на оперативному – соціальні комунікації; соціальне замовлення.

Для покращення антикризового управління необхідно забезпечити:

- на корпоративному рівні – впровадження антикорупційної програми; реєстру корупційних ризиків; громадської (антикорупційної) експертизи; системи ризик-менеджменту;

- на тактичному – введення засад етичного консалтингу;

- на оперативному – реалізацію соціальних ревізій; карти етики; тренінги етичної поведінки.

Покращення менеджменту якості потребує:

- на корпоративному рівні – створення кодексу якості та системи управління якістю;

- на тактичному – проведення галузевих конкурсів і змагань з якості;

- на оперативному – реалізація аудиту якості та змагань з якості.

Стимулювання екологічного прогресу вимагає:

- на корпоративному рівні – розроблення екологічної стратегії, стратегії енергетичного менеджменту та інноваційної стратегії, впровадження засад екологічної безпеки, охорони навколишнього середовища, екологічної модернізації, екологічної компетентності та екологічного підприємництва;

- на тактичному – розроблення стандартів екологічного прогресу;

- на оперативному – проведення екологічних акцій, екологічного аудиту та здійснення екологічного виховання.

Удосконалення організації благодійної діяльності полягатиме:

- на корпоративному рівні – у розробленні положень «Про загальні принципи спонсорської та благодійної діяльності», впровадженні основ корпоративної філантропії, добродійного маркетингу, корпоративного волонтерства та створенні корпоративного благодійного фонду;

- на тактичному - реалізації адресної благодійної допомоги та соціальних проектів;

- на оперативному – впровадженні соціальних комунікацій та акцій підтримки.

Основними інструментами формування ділового іміджу залізничного транспорту на всіх трьох рівнях управління галуззю мають стати соціальна звітність і соціальний аудит.

П'ятий етап пов'язаний з оптимізацією цілей та інструментарію розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті.

На шостому етапі проводиться оцінювання результатів реалізації цілей та інструментів розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті.

**Висновки.** Враховуючи вище визначене, слід вказати на те, що реалізація даних концептуальних положень дозволить не лише сформувати ефективний механізм соціальної відповідальності на залізничному транспорті, але й сприятиме: по-перше, зростанню лояльності та креативності персоналу, покращенню рівня соціального забезпечення працівників; по-друге, реалізації загальнодержавних і регіональних проектів розвитку; виконанню соціальної функції залізничним транспортом; по-третє, зниженню ризиків і забезпеченню стійкого розвитку галузі; по-четверте, покращенню якості та збільшенню цінності послуг; по-п'яте, підвищенню екологічної безпеки; по-шосте, зростанню якості життя суспільства; по-сьоме, підвищенню довіри, інвестиційної привабливості та зростанню капіталізації бізнесу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Панченко Н. Г. Формування системи соціальної відповідальності на залізничному транспорті України : монографія. – Х. : УкрДУЗТ, 2018. – 398 с.

JEL R48

*Стасюк О.М., старший науковий співробітник Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України», к.е.н.*

## ВПЛИВ ПІДВИЩЕННЯ ТАРИФІВ ВАНТАЖНИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ІНТЕРЕСИ ДЕРЖАВИ ТА КІНЦЕВОГО СПОЖИВАЧА

*Анотація.* Проведено оцінку впливу підвищення тарифів вантажних залізничних перевезень на кінцевого споживача та інтереси держави через вплив на міжнародну торгівлю, позиції України у міжнародних рейтингах й зміни надходжень до бюджетів усіх рівнів.

*Постановка проблеми.* На сайті Мінінфраструктури 05.07.2021 р. було оприлюднено проєкт Наказу «Про внесення змін до Коефіцієнтів, що застосовуються до тарифів Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги», що набув чинності 11.08.2021 р. (далі – *Наказ*), яким передбачалося підвищення тарифів на вантажні залізничні перевезення у два етапи. На першому етапі, що розпочався 17 серпня 2021 р., встановлено тарифи для вантажів позакласної групи на рівні вантажів 1-го тарифного класу, підвищено на 8% тарифи на перевезення вантажів 1-го та 2-го класів, а також, відбулося зростання на 51,8% тарифу на порожній пробіг вантажних вагонів [1]. В аналізі регуляторного впливу до проєкту *Наказу* детально розкрито переваги для АТ «Укрзалізниця» та суб'єктів господарювання, в той час, як не повністю розкрито вплив підвищення тарифів вантажних залізничних перевезень на інтереси держави та не визначено вплив на кінцевого споживача.

*Основні матеріали дослідження.* Оцінку впливу підвищення тарифів вантажних залізничних перевезень на інтереси держави було здійснено з трьох позицій: впливу на міжнародну торгівлю, змін надходжень до бюджетів усіх рівнів, впливу на місце України у міжнародних рейтингах та виконання нею міжнародних зобов'язань відповідно до діючої Методики аналізу регуляторного впливу.

1) *Вплив на міжнародну торгівлю.* АТ «Укрзалізниця» заробляє на експорті вантажів майже 20 млрд грн (від загального обсягу доходів від експорту по країні) і для деяких груп вантажів сьогодні є безальтернативним видом перевезень. Частка експорту в структурі вантажних перевезень залізниці становить 37 % (у 2019 р. – 115,8 млн т). Наприклад, в 2019 р. структура розподілу експортного вантажопотоку зерна за видами транспорту в середньому складала: залізницею – 65 %; автотранспортом – 28 %; річковим транспортом – 7 % [2]. У 2019 р. обсяги перевезення залізничним транспортом залізної і марганцевої руд збільшилися на 2,7 %, тоді як чорних металів знизилися на 5 % порівняно з 2018 р. [3].

З однієї сторони, для перевезення руди підвищення тарифів буде мати негативний вплив. За розрахунками АТ «Укрзалізниця» витрати металургів на перевезення руди з шахти до порту складуть від 3,75 дол./тону до 5,35 дол./тону [4], але з іншої сторони, наразі, АТ «Укрзалізниця» по суті субсидує українські металургійні компанії, що виражається в нижчій вартості перевезення їх вантажів порівняно з країнами Європи. Орієнтовна вартість перевезення руди по Україні коштує 0,8 центів/ткм, тоді як по території Словаччини, на заводи якої з України постачається руда, вартість перевезення становить 3,5 центи/ткм, а по території Польщі – 2 центи/ткм. Тож, тарифи на перевезення руди в Україні нижчі, ніж у конкурентів на міжнародних ринках.

2) *Зміни надходжень до бюджетів усіх рівнів.* АТ «Укрзалізниця» у 2019 р. було нараховано платежів до бюджетів усіх рівнів на суму понад 29,1 млрд грн. Дія *Наказу* призведе до збільшення доходів АТ «Укрзалізниця» (рис. 1), а, відповідно, до збільшення податкових відрахувань до Державного бюджету.

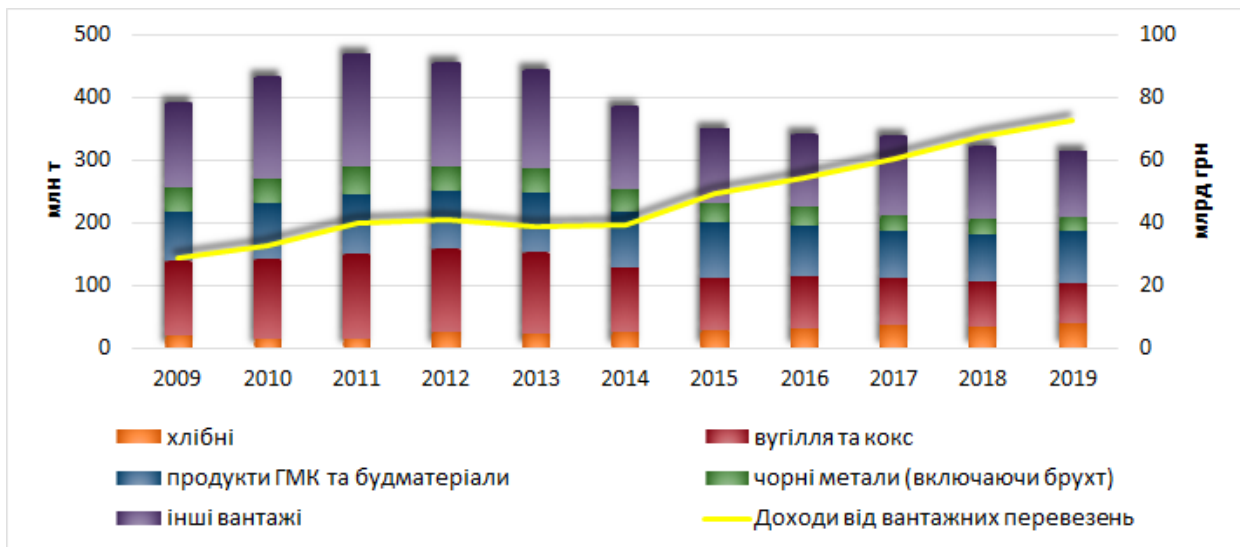


Рис. 1. Структура вантажних перевезень залізничним транспортом та доходи від них у 2009-2019 рр., млн т, млрд грн.

Джерело: [5].

3) Вплив на позиції України у міжнародних рейтингах та виконання міжнародних зобов'язань. Згідно аналізу регуляторного впливу до проекту Наказу, Наказ дозволить здійснити у 2021-2022 рр. реконструкцію 365 км колії, капітальний ремонт колії, технічне переоснащення та ремонт штучних споруд господарства колії, реконструкцію електричних мереж, тягових підстанцій, пристроїв СЦБ, модернізацію тягового рухомого складу на суму 11 874,5 млн грн.

Це вплине на позиції України у міжнародних рейтингах, в яких вона представлена, та які безпосередньо або частково пов'язані з оцінкою транспортної інфраструктури, в т.ч. залізничної. До глобальних індексів, які фокусуються на оцінюванні та дають можливість виявити перспективність подальшого розвитку *інфраструктурних секторів*, нарощуванні їх конкурентоспроможності, загального економічного потенціалу, інноваційності, належить Глобальний інноваційний індекс (*Global Innovation Index INSEAD, WIPO*), Індекс ефективності логістики (*Logistics performance index (LPI)*) та Глобальний індекс конкурентоспроможності (*Global Competitiveness Index (GCI)*).

Дослідження позицій України за складовими *Глобального інноваційного індексу* за останні шість років свідчить про певне поліпшення ситуації. Проте, у 2018 р. до найслабших ланок національної інноваційної системи, крім державних інституцій (107-ше місце) та розвитку ринку (89-те місце) віднесено також *інфраструктуру* (89-те місце). Сектор «Інфраструктура» містить сукупність 3-х груп показників, а саме: 1) характеристику інформаційних і комунікаційних технологій; 2) характеристику загальної інфраструктури; 3) характеристику екологічної стійкості.

Відповідно до *Індексу ефективності логістики*, Україна відноситься до групи країн з обмеженим рівнем розвитку логістичного середовища, проте у 2018 р. їй вдалося піднятися на 14 позицій, в порівнянні з попереднім періодом. У загальносвітовому рейтингу Україна знаходиться на 66 місці зі 160 країн. По міжнародному перевезенню вантажів – 2,83 бали, по логістичній якості і компетентності – 2,84 бали, по відслідковуванню вантажів – 3,11 бали, по своєчасності доставки – 3,42 бали. Серйозною проблемою у LPI є складова «Інфраструктура», при цьому негативні тенденції за показниками сектору «Залізниця» є найменшими. Внутрішній LPI оцінюється за якістю залізничної інфраструктури, а також якістю та рівнем залізничного обслуговування.

*Глобальний індекс конкурентоспроможності* розробляється Всесвітнім економічним форумом як синтетичний індекс та базується на розрахунку рейтингу країн за більш ніж 100 індикаторами в 12 секторах, серед яких є *інфраструктура*. Згідно з Глобальним звітом

конкурентоспроможності Україна у 2017-2018 рр. посіла 81 місце в світовому рейтингу. Загалом за період з 2009 р. по 2018 р. можна спостерігати, що її місце коливалося між сьомим та восьмим десятками.

Якість інфраструктури є базовим фактором конкурентоспроможності. Характеристика інфраструктури оцінюється за якістю автошляхів, залізничної та портової інфраструктури тощо. За субіндексом «Інфраструктура» Україна посіла 79 місце в 2009-2010 рр. та 88 у 2017-2018 рр.

Лише один показник з транспортної інфраструктури вводить нашу країну в перших чотири десятки найкращих – показник якості залізничної інфраструктури (кількісні показники, такі як довжина, щільність залізничних колій, осьове навантаження дозволяють Україні входити в 10–15 найкращих країн). Проте, ранг було знижено з 30-го у 2009–2010 рр. до 37-го у 2017–2018 рр. У 2019 р. Україні вдалося значно покращити свій рейтинг за субіндексом «Інфраструктура» в даному Індексі.

Оцінку впливу підвищення тарифів вантажних залізничних перевезень на кінцевого споживача, на даному етапі, кількісно розрахувати неможливо через складність таких розрахунків. Припускаємо, що можна очікувати зростання цін на: 1) електроенергію через підвищення тарифів на перевезення вугілля; 2) квадратний метр житла через підвищення тарифів на перевезення деяких будівельних матеріалів і т.д.

**Висновки.** Дія *Наказу*, на першому етапі підвищення тарифів на перевезення позакласних вантажів та вантажів I тарифного класу, вплине на собівартість продукції, яка експортується (наприклад, залізної руди), що дещо знизить доходи експортерів, але, з огляду на високі ціни на експортну продукцію на світових ринках, не призведе до втрати конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках.

Згідно проведених розрахунків, дія *Наказу* збільшить податкові надходження до бюджетів усіх рівнів на суму 181 547 тис. грн.

Позиції України в розглянутих Глобальних Індексів можуть мати в перспективі кращий рейтинг завдяки покращенню якості залізничної інфраструктури, що пов'язано з збільшенням капітальних інвестицій за рахунок підвищення тарифів на залізничні перевезення відповідно до *Наказу*. Це сприятиме покращенню іміджу України як держави зі сприятливими умовами ведення бізнесу і як транзитної держави.

Підвищення тарифів на перевезення вантажів матиме вплив і на громадян, який може проявитися у підвищенні цін на кінцеву продукцію, що, відповідно, призведе до збільшення витрат населення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Стартував перший етап підвищення тарифів на вантажні перевезення залізницею. *Міністерство інфраструктури України*. 2021. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33015.html>
2. Обсяг перевезень зерна і продуктів перемолу залізницею в червні 2020 року. *Zernovoz.ua*. 2020. URL: <https://zernovoz.ua/uk-UA/blog/nash-blog-1/post/obsiag-perevezen-zerna-i-produktiv-peremolu-v-chervni-2020-roku-184#wrap>
3. У 2019 році залізничні перевезення металів знизилися на 5%. *GMK center*. 2019. URL: <https://gmk.center/ua/news/u-2019-roci-zalznichni-perevezennya-metaliv-znizilisya-na-5/>
4. Чому Укрзалізниця хоче підняти вантажні тарифи для олігархів. *Бізнес Цензор*. 2020. URL: [https://biz.censor.net/resonance/3222391/chomu\\_ukrzalznitsya\\_hoche\\_pdneyati\\_vantajn\\_tarifi\\_dlya\\_olgarhy](https://biz.censor.net/resonance/3222391/chomu_ukrzalznitsya_hoche_pdneyati_vantajn_tarifi_dlya_olgarhy)
5. Уряд спрогнозував наслідки кризи для Укрзалізниці. *Rail.insider*. 2020. URL: <https://www.railinsider.com.ua/uryad-sprognozuvav-naslidky-kryzy-dlya-ukrzalznyczi/>

JEL R48

**Федяй Н.О.**, молодший науковий співробітник Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України», к.е.н.

## ВПЛИВ ЗМІНИ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВАНТАЖНИХ ТАРИФІВ НА НАЦІОНАЛЬНУ ЕКОНОМІКУ

**Анотація.** Проведено оцінку впливу підвищення залізничних вантажних тарифів на національну економіку з двох позицій: оцінки можливого впливу на ВВП та оцінки можливого впливу на конкуренцію в межах транспортної системи України.

**Постановка проблеми.** Наказом Мінінфраструктури України від 11.08.2021 р. № 418 «Про внесення змін до Коефіцієнтів, що застосовуються до тарифів Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги» (далі – *Наказ*) передбачається двохетапне підвищення тарифів на вантажні залізничні перевезення. З 17 серпня 2021 р. вступив в дію перший етап, який передбачає: 1) встановлення тарифів для вантажів позакласної групи на рівні вантажів 1-го тарифного класу; 2) підвищення на 8% тарифів на перевезення вантажів 1-го та 2-го класів; 3) зростання на 51,8% тарифу на порожній пробіг вантажних вагонів [1]. В аналізі регуляторного впливу до *Наказу* детально розкрито переваги для АТ «Укрзалізниця» та суб'єктів господарювання, в той час як кількісно не визначено загальний вплив підвищення тарифів на національну економіку.

**Основні матеріали дослідження.** Оцінку впливу підвищення тарифів вантажних залізничних перевезень на національну економіку було здійснено відповідно до розробленої в ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАНУ» методики з двох позицій: оцінки можливого впливу на ВВП та конкуренцію в межах транспортної системи України.

Внесок залізничного транспорту у структурі ВВП України у 2019 р. складає 2,002 %, з яких 1,606 % – припадає на перевезення вантажів. При цьому зазначимо, що темпи зростання або зниження обсягів перевезень залізницями мають високу кореляцію з темпами зростання або зниження реального ВВП України, понад 90 % (рис. 1).

1) *Оцінка можливого впливу на ВВП.* Кількісну оцінку впливу *Наказу* на економіку України здійснено з використанням виробничого методу розрахунку ВВП. Результати проведених розрахунків показали, що додана вартість АТ «Укрзалізниця», як складова ВВП, у 2019 р. склала 72,075 млрд грн, а частка у структурі ВВП України – 1,812 %.

Оскільки регуляторний вплив від зміни тарифів відповідно до *Наказу* стосується вантажних перевезень, нами було визначено частку доходів від вантажних перевезень у загальній структурі доходів АТ «Укрзалізниця». Відповідно до зазначеної частки визначено фінансові показники вантажних перевезень залізничного транспорту, які необхідні для проведення розрахунків щодо визначення впливу підвищення тарифів на економіку. Розрахунки були виконані з використанням статистичних даних за 2019 р., оскільки окремі макроекономічні показники за 2020 р. поки не доступні. У 2020 р. тарифи на вантажні перевезення не підвищувалися, що дозволило прийняти 2019 р. як базовий.

Згідно аналізу регуляторного впливу до *Наказу*, дохід від вантажоперевезень АТ «Укрзалізниця» за 2021 р., у разі підвищення тарифів з 01.09.2021 р., яке на практиці відбулося з 17.08.2021 р., зросте на 1,783 млрд грн й складатиме 74,27 млрд грн. Відповідно до проведених розрахунків, в результаті дії *Наказу*, внесок валової доданої вартості компанії, як складової ВВП, збільшиться на 3,4% й складе 59,8 млрд грн (майже на 2 млрд грн більше ніж у 2019 р.). Відповідно до цього, зросте частка АТ «Укрзалізниця» у структурі валової доданої вартості України на 0,052 в.п. й становитиме 1,544 %. Внесок АТ «Укрзалізниця» у ВВП від підвищення тарифу на вантажні перевезення на першому етапі збільшиться з 1,45 % у 2019 р. до 1,50 % на кінець 2021 р., або на 0,049 в.п.



Рис. 1. Взаємозалежність обсягів вантажних залізничних перевезень з ВВП України, %

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України

2) Оцінка можливого впливу на конкуренцію в межах транспортної системи України.

Основну конкуренцію залізничним перевезенням вантажів складає автомобільний транспорт, частка якого у 2019 р. становила 78,2 %, тоді, як залізничного – 21,3%.

Альтернативним варіантом перевезення вантажів є річковий транспорт, обсяги перевезень яким впродовж найближчих 5 років можуть вирости в 2-3 рази, і становитимуть близько 10 млн т [2]. Такий структурний розподіл вантажних перевезень, з одного боку, вказує на основну роль автомобільного транспорту в Україні у задоволенні попиту на вантажні перевезення, що свідчить про кращу адаптованість автомобільного транспорту для потреб національної економіки. При цьому, автомобільний транспорт не складає конкуренцію залізничному у перевезенні позакласних вантажів та вантажів першого тарифного класу, частка яких в структурі перевезення вантажів АТ «Укрзалізниця» майже 42 %. Більш як 136 млн т вантажів становлять вугілля та залізна руда, які мають обмежені альтернативи. Вантажі II та III тарифних класів все більше можуть переорієнтовуватись на альтернативні види транспорту, насамперед, автомобільний транспорт.

Наразі автомобільний транспорт займає все більшу нішу в перевезенні зернових та має перше місце з часткою 75 % в загальній структурі перевезень усіма видами транспорту, тоді як частка залізничного складає всього 22%. При цьому, за прогнозами експертів, тенденція до зниження частки залізничних перевезень зернових при одночасному збільшенні частки автомобільних перевезень буде продовжуватись.

Зазначимо, що останніми роками в Україні відбувається збільшення частки автомобільного транспорту у перевезеннях вантажів (зазначена частка зросла з 75 % у 2015 р. до 78 % у 2019 р.), при одночасному зменшенні частки залізничних перевезень вантажів (з 25 % у 2015 р. до 21 % у 2019 р.).

Така ж тенденція спостерігалась у більш тривалій ретроспективі: упродовж 2000-2019 рр. відбулося збільшення вантажообороту автомобільним транспортом з одночасним зменшенням вантажообороту залізничного транспорту. Зокрема, у 2019 р. вантажооборот автомобільного транспорту становив 65,0 млрд т-км, проти 35,3 млрд т-км у 2005 р., що свідчить не лише про переорієнтацію перевезення вантажів на автомобільний транспорт, а ще й про збільшення відстаней перевезення останнім (упродовж 2005-2019 рр. середня відстань перевезення однієї тонни вантажів автомобільним транспортом збільшилась вдвічі).

Дія негативних факторів на ринку залізничних перевезень створила ажіотаж на автомобільному ринку, наслідком чого спочатку стало підняття тарифів на автомобільні перевезення зернових в 1,5-2 рази, що стимулювало вантажовласників до купівлі автомобілів-зерновозів, створивши згодом їх профіцит і призвело до зниження тарифу на перевезення зернових автотранспортом. Така ситуація зробила перевезення автомобільним транспортом конкурентними навіть на далекі відстані, де раніше традиційно домінувала залізниця. Також, треба враховувати той факт, що майже третина вантажних перевезень зернових автомобільним транспортом знаходиться в тіні, тож вони не входять до показників офіційної статистики.

Експерти вважають, що сегмент річкової логістики буде і далі розвиватися такими ж темпами – до 20 % в рік [3]. Наприклад, аграрні вантажовідправники будуть переключатися на річковий вид транспорту, що пов'язано з активним інвестуванням декількох зернових компаній, зокрема, компанії «НІБУЛОН», в напрямок річкових перевезень [4].

**Висновки.** Внесок АТ «Укрзалізниця» у ВВП від підвищення тарифу на вантажні перевезення на першому етапі збільшиться з 1,45 % у 2019 р. до 1,50 % на кінець 2021 р., або на 0,049 в.п.

Дія *Наказу* матиме вплив на внутрішньомодальну конкуренцію в межах транспортної системи України через перерозподіл вантажних перевезень з одного боку, для деяких позакласних вантажів (наприклад, пісок та щебінь) на користь автомобільного та річкового транспорту; тоді як з іншого, для деяких вантажів III тарифного класу (наприклад, чорні метали) на користь залізничного. Такий перерозподіл позитивно вплине на конкурентні позиції залізничного транспорту на внутрішньому ринку вантажних перевезень, оскільки втрата деяких позакласних вантажів, перевезення яких є нерентабельними, не матиме негативного впливу на залізницю. Повернення хоча б деяких вантажів III класу, позитивно вплине на доходи залізниці, так як саме перевезення цієї групи вантажів є найбільш прибутковими.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Стартував перший етап підвищення тарифів на вантажні перевезення залізницею. *Міністерство інфраструктури України*. 2021. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33015.html>
2. Эксперты назвали факторы, обусловившие снижение ж/д перевозок зерна в марте. *LATIFUNDIST.COM*. 2020. URL: <https://latifundist.com/novosti/49852-eksperty-nazvali-factory-obuslovivshie-snizhenie-zhd-perevozok-zerna-v-marte>
3. У 2019 році зросла кількість вантажних та пасажирських перевезень. *Євроінтеграційний Портал*. 2019. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/u-2019-roci-zrosla-kilkist-vantazhnyh-ta-pasazhyrskyh-perevezen>
4. Агрологистика: перераспределение потоков. *LATIFUNDIST.COM*. 2020. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/623-agrologistika-pereraspredelenie-potokov>

JEL L92

*Харченко О.В., аспірант кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту*

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

**Анотація.** Розкрито стратегічні завдання забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту України та визначено специфіку процесу стратегічного управління сталим розвитком АТ «Укрзалізниця».

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день середовище функціонування підприємств залізничного транспорту зазнає суттєвих змін, пов'язаних, насамперед, із реструктуризацією залізничної компанії, формуванням конкурентного ринку залізничних перевезень і поширенням масштабних цифрових змін у залізничній галузі. З огляду на це, існує потреба в обґрунтуванні стратегічних напрямів сталого розвитку залізничного транспорту. Стратегічне управління сталим розвитком залізничного транспорту створює умови, що дозволяють звести до мінімуму вірогідність настання загроз різного характеру: техніко-технологічних, фінансових, кадрових та ін., за допомогою чого є можливим задоволення потреб суспільства й економіки в конкурентоспроможних транспортних послугах.

**Основні матеріали дослідження.** Сталий розвиток є інтегральною характеристикою стану економічної системи, яка включає економічну, соціальну і екологічну ефективність діяльності та дозволяє бути конкурентоздатним у довгостроковому періоді. Ключовим етапом у структурі стратегічного управління сталим розвитком залізничного транспорту є вироблення стратегії, яка є комплексом напрямів розвитку, майбутньої позиції галузі щодо інших видів транспорту на ринку транспортних послуг, системи методів досягнення пов'язаних з цим цілей і задач. З теоретичної точки зору, стратегія — це сукупність цілей, завдань довгострокового розвитку економічної системи, курсу дій і ресурсів.

Стратегія сталого розвитку залізничного транспорту України пов'язана з успішним вирішенням таких завдань:

- принципове підвищення ефективності роботи, досягнення високої ринкової капіталізації АТ «Укрзалізниця» на основі упровадження новітніх методів і засобів управління, технологій і техніки перевізного процесу, створення принципово нових комплексних форм обслуговування клієнтів;

- досягнення рівня продуктивності праці, що відповідає кращим показникам світових лідерів залізничного транспорту, у тому числі за рахунок проведення ефективної політики управління персоналом;

- створення умов стійкого, безпечного і ефективного функціонування залізничного транспорту як організуючого елемента транспортної системи країни для реалізації основної геополітичної і гео економічної мети держави;

- формування інфраструктурного базису єдиного транспортного простору української економіки;

- забезпечення раціональної взаємодії з іншими видами транспорту на основі логістичних принципів при організуючій ролі залізничного транспорту;

- забезпечення транспортної доступності точок ресурсного забезпечення і промислового зростання, а також місць роботи, відпочинку, лікування, освіти, національних культурних цінностей для громадян;

- приведення рівня якості транспортних послуг і безпеки перевезень у відповідність з вимогами населення і економіки і кращими світовими стандартами;

- створення достатніх провізних спроможностей і необхідних резервів для повного задоволення попиту на перевезення при кон'юнктурних коливаннях в економіці;
- забезпечення глибокої інтеграції у світову транспортну систему;
- підтримка високого рівня готовності до діяльності в надзвичайних ситуаціях, відповідного вимогам обороноздатності і безпеки країни;
- підвищення інвестиційної привабливості залізничного транспорту;
- зниження транспортного навантаження на навколишнє середовище;
- упровадження високих стандартів організації праці, його максимальної продуктивності і досягнення на цій основі стійкого забезпечення перевізного процесу кваліфікованими кадрами.

В основі стратегічного управління забезпеченням сталого розвитку залізничного транспорту знаходиться завдання формування збалансованого господарського портфеля підприємств залізничного транспорту. Отже, послідовність реалізації стратегічного управління на підприємствах залізничного транспорту має бути представлена такими етапами [1]:

- 1) стратегічна сегментація – визначення стратегічних одиниць бізнесу, стратегічних сегментів бізнесу та стратегічних зон господарювання;
- 2) визначення поточних ринкових позицій;
- 3) визначення пріоритетів розвитку господарського портфеля;
- 4) визначення напрямів стратегічного розвитку СОБ, ССБ;
- 5) зниження стратегічної вразливості портфеля;
- 6) оптимізація господарського портфеля;
- 7) досягнення рівноваги між довго- і короткостроковими перспективами розвитку;
- 8) оптимальний розподіл ресурсів між СОБ, ССБ.

Зважаючи на необхідність інтеграції в європейську і світову транспортну систему новим підходом до формування стратегічних сегментів вважаємо поєднання стратегічних бізнес одиниць транспортних підприємств різних країн для виконання спільної діяльності (перевезень та їх обслуговування) при формуванні унікальної комбінації ключових факторів успіху, що в сукупності забезпечує конкурентоспроможність перевезень.

Варто враховувати, що подальший розвиток підприємств залізничної галузі пов'язаний з залученням додаткових ресурсів і можливостей. Це обумовлює необхідність формування довгострокових економічних відносин підприємств галузі з іншими суб'єктами господарювання, зацікавленими в їхній діяльності на засадах стратегічного партнерства. Стратегічне партнерство на залізничному транспорті слід розглядати як механізм залучення до довгострокової співпраці суб'єктів господарювання, зацікавлених у роботі залізничної галузі на основі узгодження інтересів з метою досягнення цілей розвитку залізничного транспорту. Причому одним з перспективних видів стратегічного партнерства на залізничному транспорті виступає його співпраця з промисловими підприємствами, предметом якого є замовлення транспортників на новий рухомий склад.

**Висновки.** Таким чином, розкриті стратегічні напрями забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту, практичне впровадження яких сприятиме стабілізації стану компанії та забезпеченню вдалої адаптації підприємств галузі до ймовірних зовнішніх та внутрішніх змін. Встановлено особливості формування та реалізації стратегічного управління забезпеченням сталого розвитку підприємств залізничного транспорту, котрі в сукупності націлені на врахування змін середовища функціонування залізничного транспорту та дозволяють досягти стратегічних конкурентних переваг.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України : монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

JEL: L 92, R 40

**Цвірко О.О.**, головний науковий співробітник відділу макроекономіки та державного управління Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (м. Одеса), д.е.н., професор

**Трушкіна Н.В.**, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики і розвитку підприємництва Інституту економіки промисловості НАН України (м. Київ), к.е.н., чл.-к. Академії економічних наук України

## **ЦИФРОВА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

**Анотація.** Встановлено, що для підвищення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту доцільно застосовувати інструменти цифрової логістики, що дозволить отримати синергетичний ефект.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання логістична діяльність АТ «Укрзалізниця» трансформується під впливом безлічі чинників, одним з яких є цифровізація [1; 2]. Нові ринкові моделі (економіка спільного споживання, краудсорсинг тощо) змінюють характер логістичних процесів та архітектуру ланцюгів постачань.

Однак транспортно-логістична галузь (у тому числі й залізничні перевезення) поки відстає в напрямі цифровізації порівняно зі сферами телекомунікацій, банківських послуг і роздрібною торгівлю. У більшості традиційних транспортно-логістичних компаній застосовується як і раніше ручна праця, неефективно використовуються наявні активи (у середньому в світі 50 % вантажних транспортних засобів повертаються назад порожніми після доставки вантажу). Недостатня гнучкість і прозорість операцій є перешкодою на шляху інтеграції транспортно-логістичних процесів. Тому діджиталізація логістичної діяльності підприємств у сфері залізничного транспорту має базуватися на впровадженні інформаційних бізнес-моделей і цифрових сервісів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами щорічного опитування PwC керівників великих компаній транспортно-логістичної галузі встановлено, що 85 % респондентів впевнені у зростанні виручки своєї організації в 2019 році; 78 % стурбовані доступністю фахівців, які мають знання в сфері цифрових технологій як у штаті організації, так і у галузі в цілому; 68 % очікують, що зміна основних технологій надання послуг надасть проривний вплив на їх бізнес у наступні п'ять років; 65 % прогнозують, що трансформація каналів збуту надасть проривний вплив на їх бізнес у наступні п'ять років; 60 % впевнені у поліпшенні показників зростання світової економіки.

Всесвітнє дослідження Digital дозволило виявити сфери діяльності, на які значно впливає функціонування компаній з організації комерційних перевезень з високим рівнем цифровізації та інтеграції: горизонтальна інтеграція ланцюга створення вартості (44 %); доступ клієнтів до систем виробника, канали продажів і маркетинг (37 %); вертикальна інтеграція ланцюжка створення вартості (36 %); загальний рівень цифровізації (28 %); проектування та розробка продукції (25 %); цифрові бізнес-моделі, портфель продуктів і послуг (21 %).

На даний час варто запропонувати такі ключові напрями трансформації діяльності АТ «Укрзалізниця» з використанням інструментарію цифрової логістики, як впровадження «фізичного» Інтернету, заснованого на Інтернеті речей; автоматизація процесів доставки продукції до споживачів (технологія «останньої милі»); використання цифрових краудсорсингових платформ при наданні комплексу транспортних послуг. Розглянемо кожний

з цих напрямів, які успішно використовуються у діяльності міжнародних транспортних компаній (у тому числі й у сфері залізничних перевезень) різних країн світу.

Сучасні споживачі хочуть швидше отримувати замовлену продукцію або послуги, але не готові додатково за це платити. А більшість логістичних компаній, у свою чергу, неоптимально використовують свої ресурси (наприклад, середнє завантаження транспортних засобів становить 70 %; частка холостих поїздок – 10 %). Для вирішення цих проблем необхідно впроваджувати «фізичний» Інтернет, заснований на Інтернеті речей. Це глобальна відкрита система логістики, що побудована на взаємозв'язку фізичного, цифрового й операційного середовища через загальнодоступні «протоколи» за аналогією зі звичайним Інтернетом. Дана концепція передбачає поміщення товарів у стандартизовані контейнери, які обладнані датчиками; створення єдиних хабів і маршрутів руху при абсолютній прозорості всіх процесів й аналізі даних на кожному етапі.

Безпосередня доставка продукції до споживача («остання миля») сьогодні майже повністю залежить від людської праці. Вона несе в собі велику частину витрат і в результаті визначає задоволеність клієнта від покупки. Автоматизація та цифровізація процесів доставки «до дверей» дозволить споживачам вибрати найефективніший варіант отримання замовлення, а компаніям – зменшити витрати на один з найбільш витратних етапів (до 50% загальних витрат). Поряд з традиційною розвивається доставка за допомогою дронів, роботів, безпілотних вантажних транспортних засобів. Інтернет речей у найближчому майбутньому зробить можливим контроль цих процесів у режимі реального часу. Транспортні провайдери об'єднують дані з датчиків з інформацією про клієнтів. Це дозволить компаніям запропонувати широкий спектр служб доставки в сегментах B2B і B2C.

Для того щоб агрегувати ключову інформацію про великі і різноманітні логістичні потоки і зробити логістичні мережі більш гнучкими і в той же час стійкими, постачальники використовують цифрові краудсорсингові платформи для кооперації. Їх суть полягає в об'єднанні людей, яким необхідно отримати продукцію або послуги, з незалежними кур'єрами й організаціями, готовими доставити її максимально швидко. Замість тривалого перебування в сортувальному центрі і подальшого транспортування товар відразу віддається кур'єру, який прямує до клієнта. Впровадження такої практики передбачає переміщення складських приміщень ближче до ринків збуту та організацію безлічі точок отримання товару в містах. Краудсорсинг дозволяє значно знизити вартість доставки і підвищити її прозорість. Однак подібні рішення будуть ефективними тільки при наявності довіри і кооперації між усіма учасниками логістичного процесу.

До глобальних тенденцій функціонування підприємств у сфері залізничного транспорту в умовах цифровізації бізнесу, які доцільно використовувати у практичній діяльності АТ «Укрзалізниця», віднесено:

- впровадження інноваційних технологій при вантажоперевезеннях – блокчейн дозволяє поліпшити існуючі процеси, підвищити ефективність і скоротити витрати;
- застосування клієнтоорієнтованого підходу до логістичного сервісу [3], суть якого полягає в зміні внутрішньої організаційної культури компанії, підтримці доброзичливої атмосфери спілкування і цифрової взаємодії зі споживачами за допомогою онлайн-каналів. Компанії почали більше інвестувати в поліпшення своїх внутрішніх процедур для задоволення постійно зростаючих потреб споживачів. Все це сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів сервісом приблизно на 3%;
- формування якісно нової маркетингової структури підприємств (поява фахівців зі споживчих переваг і обробці даних);
- модернізація існуючої бізнес-моделі і забезпечення мультिकанальності в комунікаціях;
- впровадження чат-ботів як одного з найбільш ефективних способів забезпечення моментальної клієнтської підтримки. З їх допомогою клієнти не тільки економлять час на відвідування сервісного центру, а й отримують відповіді на питання в зручній формі у вигляді текстового повідомлення. У результаті використання чат-ботів можна досягти спрощення

дистанційного управління операційними показниками, скорочення кількості скарг клієнтів, зростання швидкості роботи сервісу на 11 %;

- реалізація CRM-системи, на основі якої реалізується клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу та обслуговування споживачів. Суть даної інформаційної системи полягає в раціональному управлінні взаємовідносинами з клієнтами, тобто в залученні нових клієнтів, перетворенні нейтральних покупців у лояльних клієнтів і формування бізнес-партнерів з числа постійних клієнтів [4];

- впровадження «зелених» технологій і відповідність стандартам – у транспортній сфері все більше уваги має приділятися екологічним нормам, стандартам корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, застосуванню «зелених» інвестицій при реалізації інфраструктурних проєктів [5]. Учасникам логістичного ланцюга необхідно співпрацювати з постачальниками, які надають не тільки надійні, але й екологічно безпечні рішення.

**Висновки.** Реалізація запропонованого комплексу заходів з підвищення ефективності діяльності АТ «Укрзалізниця» на засадах цифрової логістики дозволить отримати синергетичний (економічний, соціальний, екологічний) ефект, який полягає у забезпеченні автоматизації логістичних процесів; значному зростанні рівня кооперації між різними групами стейкхолдерів; підвищенні якості логістичного сервісу в результаті зменшення термінів доставки; збільшенні рівня зайнятості; зниженні завантаженості транспортної інфраструктури шляхом оптимізації транспортних потоків та зростанні рівня екологічної безпеки унаслідок скорочення негативного впливу на навколишнє природне середовище. Це підтверджується й результатами Всесвітнього дослідження Digital, згідно з яким інвестиції в цифрові технології дозволять компаніям у сфері залізничного транспорту збільшити виручку (54 % респондентів); підвищити рівень прибутковості (16 %); поліпшити якість обслуговування клієнтів (11 %).

У подальших дослідженнях планується розробити організаційно-економічний механізм управління взаємовідносинами зі споживачами в контексті маркетингової стратегії АТ «Укрзалізниця» в умовах цифрової економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Цвірко О. О., Ляшенко А. Х. Інтеграція України в міжнародну транспортну систему шляхом демонополізації залізничного транспорту. – *Причорноморські економічні студії*. 2019. – Вип. 38-2. – С. 5-9.
2. Romanova S., Nazarenko I., Oriekhova A., Milka A., Tsvirko O. Organizational and Accounting Basis of Electronic Document Management of Enterprise. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. Vol. 23. Issue 2. P. 1-6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Organizational-and-Accounting-Basis-of-Electronic-Document-1528-2635-23-SI-2-431.pdf>
3. Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. – *Бізнес Інформ*. – 2020. – № 6. – С. 196-204. [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_6\\_0\\_196\\_204&lang=en](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_196_204&lang=en)
4. Hryhorak M., Trushkina N., Popkowski T., Molchanova K. Digital transformations of logistics customer service business models. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2020. Vol. 1. P. 57-75. <https://smart-scm.org/en/journal-1-2020/hryhorak-mariia-trushkina-natalia-molchanova-kateryna-digital-transformations-of-logistics-customer-service-business-models/>
5. Ляшенко В. І., Цвірко О. О., Трушкіна Н. В. Зелена трансформація транспортно-логістичної системи Причорноморського регіону в контексті Європейського Зеленого Курсу. – *Причорноморські економічні студії*. – 2021. – Вип. 68. – С. 64-76. <https://doi.org/10.32843/bses.68-10>

JEL R48

**Чмирьова Л.Ю.**, науковий співробітник Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України», к.е.н.

## КІЛЬКІСНА ОЦІНКА ВПЛИВУ ЗРОСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ТАРИФІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ЗАЛІЗНИЦЬ НА ОСНОВНИХ СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ

**Анотація.** Проведено оцінку впливу підвищення вантажних тарифів вітчизняних залізниць на основних споживачів послуг залізничного транспорту; визначено ВЕД, які яких найбільше залежать від перевезення вугілля, руди та будівельних матеріалів (цементу).

**Постановка проблеми.** Підвищення тарифів на вантажні залізничні перевезення врегульовано Наказом № 418 Міністерства інфраструктури України «Про внесення змін до Коефіцієнтів, що застосовуються до тарифів Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги» від 11.08.2021 р. (далі – *Наказ*). Згідно з зазначеним *Наказом*, з 17 серпня 2021 р. підвищено на 8 % тарифи на перевезення вантажів 1-го та 2-го класів; змінено ставки тарифів для вантажів позакласної групи на рівні вантажів 1-го тарифного класу. В той же час, відбулося зростання на 51,8 % тарифу на порожній пробіг вантажних вагонів [1]. В аналізі регуляторного впливу до *Наказу* детально розкрито переваги для АТ «Укрзалізниця» та суб'єктів господарювання, в той час як кількісно не визначено загальний вплив підвищення тарифів на основних споживачів їх послуг.

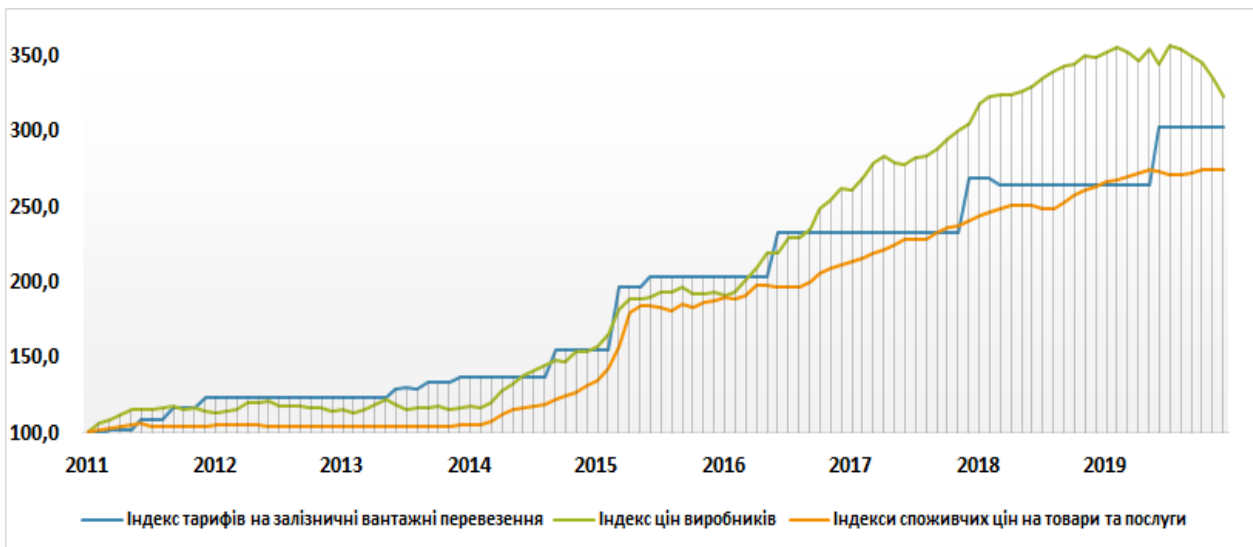
**Основні матеріали дослідження.** Оцінку впливу підвищення вантажних тарифів вітчизняних залізниць на основних споживачів послуг залізничного транспорту було здійснено відповідно до розробленої в ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАНУ» методики.

Дія *Наказу* впливає не лише на фінансові результати АТ «Укрзалізниця», а й на фінансові результати інших суб'єктів господарювання (споживачів), які користуються послугами залізничного транспорту для перевезення своїх вантажів. Результатом дії *Наказу* фактично буде перерозподіл фінансових ресурсів у бік збільшення доходів АТ «Укрзалізниця» і збільшення витрат споживачів їхніх послуг. Основними споживачами послуг АТ «Укрзалізниця» є суб'єкти господарювання промисловості.

АТ «Укрзалізниця» відстоює позицію щодо необхідності введення автоматичної індексації тарифів на вантажні перевезення, оскільки, на їх думку, залізничні тарифи мають співвідноситися із собівартістю продукції виробників. Автоматична індексація вантажного залізничного тарифу на індекс цін виробників (ЩВ) надасть процесу ціноутворення передбачуваності та зніме політичний тиск [2].

З позиції деяких суб'єктів господарювання, ЩВ, як індикатор змінення цін на послуги АТ «Укрзалізниця», не відображає об'єктивну структуру витрат підприємства, більшою частиною витрат, якого є фонд оплати праці, який не залежить від ЩВ, і на який впливає індекс споживчих цін, який, наприклад, у 2019 р. був набагато нижчий, ніж зростання промислових цін. Прив'язка вантажних залізничних тарифів до ЩВ промислової продукції може призвести до зниження конкурентоспроможності більшості секторів економіки України на внутрішньому і світових ринках [3] (рис. 1).

Згідно аналізу регуляторного впливу до *Наказу* проводиться аналіз тарифів на вантажні перевезення з прив'язкою до ЩВ та зазначається, що з 2009 р. по 2020 р. зростання ЩВ випереджає індекс тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом (згідно даних Державної служби статистики України).



**Рис. 1. Динаміка індексів тарифів на залізничні вантажні перевезення, цін виробників та споживчих цін на товари та послуги, за 2011-2019 рр., % до грудня 2010 р.**

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України та [4].

Потрібно зазначити, що індексація тарифів на вантажні залізничні перевезення відбувалася з 2011 по 2019 р. не прогнозовано та нижче рівня ІЦВ.

Дія *Наказу* вплине на результати діяльності суб'єктів господарювання, особливо тих, які не мають альтернатив для перевезення іншими видами транспорту. Найбільшою мірою, це стосується позакласних вантажів та вантажів I тарифного класу. Саме для цих груп вантажів частка транспортної складової у ціні продукції є найбільшою. Для залізничної сировини та вугілля вона становить відповідно 5 % та 4 %, тоді як, для перевезення позакласних вантажів, зокрема щебеню та вапняку, складає відповідно 19 % та 13 % та є найвищою [5].

Дія *Наказу* на першому етапі (2021 р.) стосується низки вантажів I тарифного класу, серед яких найбільшу частку в вантажних залізничних перевезеннях мають вугілля, руда та будівельні матеріали (цемент), тому, згідно Таблиці «витрати-випуск» (в цінах споживачів), визначено види економічної діяльності (ВЕД) функціонування яких найбільшою мірою залежить від:

- перевезення вугілля: 1) постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; 2) виробництво коксу та коксопродуктів; 3) металургійне виробництво (група ВЕД I);
- перевезення руди і будівельних матеріалів (цементу): 1) металургійне виробництво; 2) виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування; 3) виробництво електричного устаткування; 4) виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань; 5) постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; 6) будівництво (група ВЕД II).

Отже, збільшення ставки тарифу на перевезення цих вантажів залізничним транспортом матиме найбільший вплив на окреслені види економічної діяльності.

Виходячи з обмежених офіційних статистичних даних, та беручи до уваги, що в обраних для оцінки можливого впливу *Наказу* видах економічної діяльності, значну частку складають приватні підприємства, що унеможливує визначення суб'єкта на якого лягають витрати з перевезення, так як це визначається умовами контракту, то проведені розрахунки містять певні похибки. Не дивлячись на це, проведені розрахунки показують вплив цього *Наказу* на суб'єктів господарювання через збільшення їх сукупних витрат, а відповідно, вплив на ВВП.

Збільшення ставки тарифу на перевезення вугілля залізничним транспортом, згідно з розрахунками, показує сукупне зростання витрат на транспорт та складське господарство тих видів економічної діяльності, які є найбільшими споживачами вугілля, на 1,1 %.

Зростання сукупних витрат на транспорт та складське господарство таких видів економічної діяльності – постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; виробництва коксу та коксопродуктів; металургійного виробництва, зменшить їх частку у ВВП України на 0,01 в.п.

Внесені зміни до Коефіцієнтів, що застосовуються до тарифів Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги, збільшать сукупні витрати металургійного виробництва; виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування; виробництва електричного устаткування; виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; будівництва на 0,8%.

Підвищення вартості перевезення руди і будівельних матеріалів (цементу) залізничним транспортом зменшить частку у ВВП України на 0,012 в.п. таких видів економічної діяльності: металургійне виробництво; виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування; виробництво електричного устаткування; виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; будівництво.

**Висновки.** Згідно з розрахунками, дія *Наказу* збільшить витрати суб'єктів господарювання тих видів економічної діяльності, що оцінювалися, зокрема, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; виробництво коксу та коксопродуктів; металургійне виробництво (група ВЕД I) на 1,1%; металургійного виробництва; виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування; виробництва електричного устаткування; виробництва машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; будівництва (група ВЕД II) – на 0,8%, а відповідно, внесок у ВВП цих видів економічної діяльності сумарно зменшиться на 0,022 в.п.

Дія *Наказу* збільшить частку транспортної складової у загальних обсягах витрат, отже, буде найбільш відчутною для суб'єктів господарювання, які закупають продукцію, що відноситься до групи позакласних вантажів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Стартував перший етап підвищення тарифів на вантажні перевезення залізницею. *Міністерство інфраструктури України*. 2021. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33015.html>
2. Автоматична індексація залізничного тарифу на індекс цін виробників надає процесу ціноутворення передбачуваності та знімає політичний тиск, – Шевкі Аджунер. *Офіційний Сайт АТ «Укрзалізниця»*. 2019. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center%20/up\\_to\\_date\\_topic/491114/](https://www.uz.gov.ua/press_center%20/up_to_date_topic/491114/)
3. Надо поделиться: почему "Укрзалізниця" хочет повысить тарифы на грузоперевозки. *Delo.ua*. 2019. URL: <https://delo.ua/business/nado-podelitsja-pochemu-ukrzeliznicja-hochet-pov-350642/>
4. Ставки, индексы, тарифы. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/>
5. Шкляр А. Нова Тарифна Політика Укрзалізниці: Як Знайти Баланс з Національною Економікою. *Вокс Україна*. 2015. URL: <https://voxukraine.org/nova-taryfna-polityka-ukrzeliznytsi-ua/>

## СЕКЦІЯ 2

### УДОСКОНАЛЕННЯ КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

JEL K31

*Гуменюк І.О., завідувач сектором, Інститут законодавства Верховної Ради України, к.ю.н., с.н.с.*

#### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ КОЛЕКТИВНО-ДОГОВІРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Анотація.* Розглянуті проблеми колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин працівників залізничного транспорту із врахуванням положень проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів про оплату праці» (реєстр. № 5857 від 19.08.2021), що викликає ряд дискусій та потребує виваженого підходу до питання дерегуляції трудових відносин.

**Постановка проблеми.** В рамках посилення ролі колективно-договірного способу регулювання трудових відносин працівників залізничного транспорту держава повинна гарантувати не тільки дотримання роботодавцями мінімальних соціальних стандартів, а й забезпечити збереження для окремих категорій працюючих на залізничному транспорті підвищений рівень таких гарантій в рамках права на охорону праці.

За своїм економічним призначенням залізничний транспорт займає провідне місце серед інших видів транспорту. Покращення його роботи, крім заходів економічного характеру, потребує удосконалення організаційно-правових засад діяльності, в тому числі у соціально-трудовій сфері, зокрема: гарантій забезпечення зайнятості у галузі, створення та підтримання здорових і безпечних умов праці, підвищення заробітної плати та інше.

У науці трудового права бракує сучасних досліджень, присвячених особливостям правового регулювання праці працівників залізничного транспорту. Врахуванню підлягає криза всього трудового законодавства України, його нездатність адекватно регулювати сучасні трудові відносини. В рамках новітніх тенденцій формування індивідуального та колективного трудового права, питання диференціації трудових відносин за галузевою ознакою набувають особливого підходу.

Потребують оновлення норми основних інститутів трудового права (трудова відносина, трудовий договір, робочий час, час відпочинку, оплата праці, охорона праці), які відображають специфіку правового положення працівників залізничного транспорту.

Існує реальна необхідність у підвищенні активності соціальних партнерів і підвищення ефективності актів соціального діалогу у правовому регулюванні соціально-трудових відносин, особливо в умовах економічної кризи, обумовленої пандемією.

**Основні матеріали дослідження.** Ключове питання, яке підлягає вирішенню в рамках відносин соціального діалогу – це осучаснення системи оплати праці та комплексу мотиваційних заходів для працівників, а також посилення гарантій права на охорону праці. У європейських країнах соціальні партнери використовують існуючі механізми визначення ціни робочої сили, які містять, крім податкової складової та багаторівневої системи договірного регулювання, також блок мінімальних державних гарантій з оплати праці.

Серед працюючих на залізничному транспорті є категорії працівників, зайнятих на роботах в умовах підвищеного ризику для життя і здоров'я та в несприятливих умовах. Статтею 100 Кодексу законів про працю України передбачено, що на роботах в умовах

підвищеного ризику для здоров'я встановлюється підвищена оплата праці. Перелік таких робіт визначається Кабінетом Міністрів України. На підзаконному рівні врегульовані коефіцієнти, на які збільшується рівень оплати праці. У такий спосіб забезпечуються особливі гарантії права на охорону праці.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про охорону праці», підвищена оплата праці за роботу із шкідливими умовами праці встановлюється за рахунок власних коштів підприємств. Враховуючи відсутність Переліку робіт, на яких встановлюється підвищена оплата праці, та стали практику визначення такого переліку на рівні угод та колективних договорів, Уряд розробив законопроект, яким запропонував перейти від державного до договірної регулювання в питанні встановлення підвищеної оплати праці на роботах із шкідливими умовами праці.

На нашу думку, встановлення підвищеного рівня оплати праці працівників, зайнятих на роботах із шкідливими, особливо шкідливими та небезпечними умовами праці через механізми соціального діалогу (партнерства) є дискусійним, як у частині дотримання соціальних гарантій, так і в частині зміни характеру відносин соціального партнерства, а саме: необхідністю передбачення на рівні закону умов колективних договорів (угод), за якими сторони мають досягти обов'язкової згоди.

Законопроект не передбачені пропозиції до Закону України «Про колективні договори і угоди» щодо «обов'язкового включення до змісту колективного договору (угоди) умови про підвищену оплату праці працівників, зайнятих на роботах із шкідливими, особливо шкідливими та небезпечними умовами праці» та Закону України «Про оплату праці» щодо «обов'язкового порядку встановлення підвищеної оплати праці працівників, зайнятих на роботах, із шкідливими, особливо шкідливими та небезпечними умовами праці».

Зниження законодавчо встановлених мінімумів у порівнянні з раніше чинними нормативами, позбавляють обидві сторони трудових відносин важливого орієнтиру та можливостей правильно організувати виробничу та трудову діяльність.

**Висновки.** Зазначене негативно відображається на рівні та змісті норм трудового і спеціального законодавства щодо правового регулювання праці працівників залізничного транспорту та свідчить про необхідність комплексного дослідження проблем.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо оплати праці» (реєстр. № 5857 від 19.08.2021 р.). – URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=72641](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72641)

### СЕКЦІЯ 3

## ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ (СИСТЕМИ: ОПЛАТИ ПРАЦІ, МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА ЗДОРОВ'Я)

JEL J40

*Войтов І.М., ст. викладач кафедри управління державними і корпоративними фінансами Українського державного університету залізничного транспорту*

### УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ РИНКОМ ПРАЦІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

*Анотація.* Для збереження кадрового потенціалу підприємств залізничної галузі визначено і розкрито перспективні напрями ефективного управління внутрішнім ринком праці.

*Постановка проблеми.* Вагомим напрямком збереження кадрового потенціалу залізничної галузі є ефективне управління внутрішнім ринком праці, який на залізничному транспорті відрізняється специфічною професійною підготовкою, розгалуженою ієрархією економічних робочих місць, процесами кар'єрного просування і внутрішньокорпоративного розвитку працівників, механізмами закріплення працівників. Для господарської практики наявність внутрішнього ринку праці дає можливість скорочувати асиметрію інформації та трансакційні витрати, пов'язані з отриманням і обробкою даних про можливу продуктивність потенційних і вже зайнятих в організації працівників.

*Основні матеріали дослідження.* Ефективне управління внутрішнім ринком праці на залізничному транспорті націлене на: створення соціально-економічних умов для реалізації загального і специфічного людського капіталу; зниження трансакційних витрат шляхом заходів адміністративного впливу на трудові процеси; мінімізація ризику втрати специфічного людського капіталу та збереження його в організації; забезпечення спеціальної професійної підготовки і розвиток працівників відповідно; забезпечення соціального захисту працівників.

На сьогоднішній день серед найважливіших завдань ефективного управління внутрішнім ринком праці на підприємствах залізничної галузі є сприяння зайнятості, що передбачає прогнозування очікуваних змін в організації та умовах праці, результативну роботу спеціалістів відділу кадрів, надання психологічної допомоги кандидатам на скорочення. При організації цієї роботи великого значення набуває взаємодія кадровика на підприємстві зі службою кадрової та соціальної політики залізниці, що дає змогу контролювати і своєчасно коригувати прийняття на роботу, організувати проведення перепідготовки на робочому місці чи в технічній школі. Мають бути використані всі можливості для надання роботи працівникові, посада якого вивільнюється, при цьому не лише в його структурному підрозділі, а й з використанням усіх наявних вакансій в залізничній галузі та інших підприємствах.

Цінним інструментом забезпечення ефективної зайнятості на підприємствах залізничного транспорту є ротація, яка передбачає планове службове переміщення або істотну зміну посадових обов'язків працівника. В цілому інтенсивне застосування ротації вважається позитивним чинником. Переміщати людей по «горизонталі» необхідно внаслідок того, що тривале перебування в одній посаді знижує трудову мотивацію, співробітник обмежує кругозір рамками однієї ділянки, звикається з недоліками, перестає збагачувати свою діяльність новими методами і формами. Зміна місць дає можливість порівняти ситуації, швидше адаптуватися до нових умов.

Ротації мають багато різновидів. Так за об'єктом переміщення їх розрізняють ротації керівників, спеціалістів і робітників. За масштабом переміщень ротації поділяються на: 1) внутрішні – у межах одного підприємства або його підрозділу; 2) зовнішні - між філіями і підрозділами організації, що знаходяться в одному регіоні; 3) міжрегіональні переміщення зі

зміною місця проживання в інший регіон до філії чи структурного підрозділу організації. Залежно від того, застосовується навчання чи ні, ротація буває з навчанням і без нього. За цілями ротації діляться на переміщення для: підготовки керівних кадрів; зміни обстановки людей (коли людина обіймає посаду тривалий час і хоче отримати нові знання, навички на іншому місці); запобігання або вирішення конфліктів; підготовки фахівців як універсалів; забезпечення взаємозамінності людей у випадку хвороб, відпусток і т. п.; пошуку працівникові більш підходящої посади; підвищення ступеня згуртованості працівників організації, посилення комунікацій між ними і т. д.

Потенційно дієвим напрямом підвищення ефективності зайнятості працівників слід визначити самопланування кар'єри. Самоменеджмент в організації кар'єри – це самоуправління кар'єрою, вміння підібрати необхідну стратегію й тактику, щоб досягти плідності, реалізувати себе та розкрити свій кар'єрний ресурс в умовах конкуренції на ринку праці. Дана технологія заснована на такому принциповому положенні: забезпечуючи власне кар'єрне просування, працівник виступає не тільки як об'єкт кар'єри, але і її суб'єкт. Технологія кар'єрного самоменеджменту має декілька варіантів.

З точки зору проектування кар'єри, ефективною є методика ситуаційного аналізу, яка запропонована провідним німецьким експертом по раціоналізації праці менеджерів Л. Зайвертом, адаптована й модифікована до сучасних умов [1]. Технологія побудована на усвідомленні індивідом власних кар'єрних можливостей, що вже виступає значним кроком до їх успішної реалізації. За допомогою методики можна визначити, які особисті ресурси потрібно використовувати для досягнення кар'єрних цілей та прийняти рішення про поетапний розвиток кар'єри. Дана методика включає:

1) визначення власного положення в «кар'єрному ландшафті» за допомогою направляючих питань, що стосуються життєвого шляху в цілому (успіхів та невдач, впливу родини, сильних та слабких сторін особистості, найбільш пріоритетних цінностей та ін.), а також професійної сфери, зокрема (уявлень про професійні та посадові завдання, обов'язки, переваги та недоліки роботи);

2) складання особистого балансу успіхів та невдач (з точки зору володіння спеціальними знаннями та навичками, інтелектуальними та особистісними якостями);

3) виявлення власних сильних та слабких сторін у контексті виявлених достоїнств та недоліків;

4) визначення кар'єрних цілей, аналіз ресурсів та засобів, необхідних для їх реалізації. Дана технологія дозволяє досить повно та глибоко провести самодіагностику кар'єрного потенціалу, успішно визначити шляхи реалізації кар'єрних можливостей.

На залізничному транспорті в умовах реформування доцільно застосування технології самопланування кар'єри молодих працівників, у тому числі з наданням допомоги при вирішенні таких питань як: 1) постановка кар'єрних завдань (узгодження цілей кар'єри); 2) аналіз поточної ситуації; 3) складання плану дій; 4) контроль і підтримка в процесі реалізації плану.

Загалом перевагами самоменеджменту є зменшення витрат на виконання роботи, поліпшення організації праці, зниження рівня стресів, задоволеність роботою, підвищення мотивації праці та рівня власної кваліфікації, зменшення помилок при виконанні своїх функцій, досягнення професійних та життєвих успіхів коротким шляхом.

**Висновки.** Таким чином, в умовах наростання кризових та здійснення процесів реформування в залізничній галузі важливим напрямом забезпечення соціальної стабільності і збереження кадрового потенціалу є покращення управління внутрішнім ринком праці, яке націлено на вирішення питань ефективної зайнятості і лояльності персоналу. Досягнення окресленого завдання потребує демократичних змін у ставленні до персоналу та активного і обґрунтованого використання таких інструментів, як ротація та самопланування кар'єри.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках. –М. : Интерэксперт, ИНФРА. 1995. – 182 с.

JEL M53

*Карпенко О.О., професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій, д.е.н., професор*

*Карацук В.О., доцент кафедри електромеханіки та рухомого складу залізниць Державного університету інфраструктури та технологій, к.т.н., доцент*

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**Анотація.** Визначено вимоги стандартів якості щодо трудових ресурсів підприємств, знань та компетентностей. Запропоновано для підвищення кваліфікації працівників залізничного транспорту використовувати дуальну форму навчання. Визначено переваги для всіх учасників освітнього процесу.

**Постановка проблеми.** Питання підвищення якості продукції залізничного транспорту є дуже актуальним, особливо в умовах реформування Укрзалізниці. Якість продукції залежить від багатьох факторів, зокрема, стану матеріально-технічної бази, кадрового та інноваційного потенціалів, фінансових ресурсів тощо.

Процес набуття певних компетентностей фахівців залізничного транспорту, підвищення їх кваліфікації є важливим завданням для підприємств залізничного транспорту, оскільки від цього значно залежить якість продукції залізничного транспорту (перевізний процес та роботу).

**Основні матеріали дослідження.** Відповідно до державного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю» [1] у п.7.1.2 «Людські ресурси» зазначено, що організація повинна визначити працівників, необхідних для результативного запровадження своєї системи управління якістю, а також для функціонування та контролювання своїх процесів, та забезпечити їх наявність.

Також, організація повинна визначити знання, необхідні для функціонування її процесів і досягнення відповідності продукції та послуг. Потрібно, щоб ці знання були актуалізованими та доступними в потрібному обсязі. Щоб реагувати на змінення потреб і тенденцій, організація повинна враховувати свої поточні знання та визначити, як набувати будь-які необхідні додаткові знання чи отримати доступ до них і потрібного оновлення.

Знання організації – це знання, специфічні для організації; їх зазвичай набувають через досвід. Йдеться про інформацію, яку використовують та якою обмінюються, щоб досягати цілей організації.

Основою знань організації можуть бути:

а) внутрішні ресурси (наприклад, інтелектуальна власність; знання, набуті через досвід; уроки, засвоєні з невдач і успішних проєктів; здобуття та спільне використання незадокументованих знань і досвіду; результати поліпшень у процесах, продукції та послугах);

б) зовнішні ресурси (наприклад, стандарти; наукова спільнота; конференції; отримання знань від замовників або зовнішніх постачальників [п. 7.1.6 (1)]).

Вимоги до компетентностей осіб, відповідних за якість продукції визначено у [п. 7.2 (1)]. Організація повинна: визначити необхідну компетентність особи (осіб), яка(-і) під її контролем виконує(-ють) роботу, що впливає на дієвість і результативність системи управління якістю; забезпечувати впевненість у тому, що компетентність цих осіб ґрунтується на належних освіті, професійній підготовленості чи досвіді; там, де застосовано, вживати заходів для набуття необхідної компетентності та оцінювати результативність ужитих заходів; зберігати належну задокументовану інформацію як доказ компетентності. Застосовні заходи можуть охоплювати, наприклад, проведення навчання, наставництво чи переведення

персоналу на нові посади, чи прийняття компетентних осіб на роботу, чи укладання з ними контрактів.

Організація повинна забезпечувати, щоб особи, які виконують роботу під її контролем, були обізнаними з: політикою у сфері якості; відповідними цілями у сфері якості; своїм внеском у результативність системи управління якістю, зокрема з вигодами від поліпшення показників діяльності; наслідками невиконання вимог системи управління якістю [п. 7.3 (1)].

Таким чином, вимоги стандартів, щодо якості вимагають від керівників підприємств та організацій контролю за відповідністю рівня освіти, обізнаності та набутих компетентностей осіб, які приймають безпосередню участь у створенні продукції залізничного транспорту.

Підготовка спеціалістів залізничного транспорту здійснюється як у закладах вищої, так і професійно-технічної освіти. Досить часто у роботодавців виникає багато питань щодо компетентностей випускників, їх адаптації до умов підприємства, відірваність теоретичних знань набутих у освітніх закладах від практичної роботи на залізницях.

Однією з можливих ефективних форм навчання, що допомогла би вирішити ці проблеми – є дуальна форма освіти. В Україні триває процес запуску пілотних програм підготовки спеціалістів для різних галузей промисловості, у тому числі і для залізничного транспорту за дуальною формою. Під час реалізації цих програм виникає багато питань щодо розробки освітніх програм, термінів підготовки, оплати праці здобувачів і викладачів та багато інших. Програми вищої освіти за дуальною формою в основному запроваджені для другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти. Але враховуючи вимоги транспортних підприємств доцільно впроваджувати такі програми для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Отримання теоретичних знань з можливістю їх застосування безпосередньо в процесі виробництва протягом всього терміну навчання (для освітньої програми бакалавра 4 роки) дозволить здобувачу покращити розуміння процесів ремонту, обслуговування, діагностики тягового рухомого складу та експлуатаційної роботи залізниць. Доцільно для такої освітньої програми залучати робітників залізниць, що вже отримали робітничу професію і бажають підвищувати свою кваліфікацію.

Переваги для підприємств залізничного транспорту від участі в реалізації програм за дуальною формою:

- підприємство навчає «свого» працівника, тобто робітник не потребує процесу адаптації, як знов прийнятий на роботу, він вже ознайомлений з правилами внутрішнього трудового розпорядку, вимогами охорони праці на робочому місці, вже має уявлення про виробничий процес в межах своїх обов'язків;

- трудові відносини між працівником і підприємством вже вирішені;

- підприємство вже має працівника, який протягом чотирьох років буде підвищувати свою кваліфікацію, а по закінченні навчання повинен буде відпрацювати на виробництві певний період;

- підприємство може впливати на процес набуття певних компетентностей відповідно до потреб виробничої діяльності;

- підприємство може отримувати нову інформацію про інновації в галузі і обмінюватися нею з закладами вищої освіти.

Переваги для здобувача освіти за дуальною формою:

- можливість отримання вищої освіти на безкоштовній основі (складання тристоронніх угод на навчання між закладом вищої освіти, здобувачем та підприємством);

- впевненість у майбутньому (наявність робочого місця);

- можливість спробувати себе на різних посадах та в різних підрозділах підприємства;

- можливість кар'єрного зростання;

- можливість поєднувати роботу за спеціальністю та навчання.

Перевагами для закладів вищої освіти будуть:

- підвищення якості освітніх послуг за рахунок узгодження навчальних програм з вимогами виробництва;

- вирішення питання працевлаштування випускників;
- розвиток інноваційного потенціалу, обмін інформацією та інновацією з виробництвом;
- можливість використання для досліджень виробничих потужностей підприємств;
- наявність контингенту студентів;
- залучення до викладання спеціалістів-практиків з виробництва.

**Висновки.** Підвищення кваліфікації кадрів підприємств залізничного транспорту можливо забезпечити за рахунок впровадження дуальної форми здобуття вищої освіти. Це дозволить підприємству контролювати процес набуття компетентностей робітником на всіх етапах навчання-роботи, коригувати їх, гнучко планувати кадровий склад, дозволить забезпечити стабільність контингенту працівників, зменшити плинність кадрів. І відповідно, покращення якості трудових ресурсів підприємств залізничного транспорту сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності продукції залізничного транспорту.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю». URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (Режим доступу: 15.10.2021).

JEL: M 12

*Компанієць В.В., професор кафедри економіки та управління виробничим та комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, академік Академії економічних наук України, д.е.н., професор*

## ЩОДО ГЛИБИННИХ ВИКЛИКІВ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПРИОРІТЕТІВ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ (КАДРОВА СКЛАДОВА)

*Анотація.* Охарактеризовані процеси в глобальному соціально-економічному середовищі та їх наслідки, що формують нову реальність. Проаналізовано думку західних фахівців щодо факторів і напрямів забезпечення діяльності підприємств в цих умовах. Доведено, що головним пріоритетом розвитку залізничного транспорту повинна бути кадрова складова, що забезпечується через корпоративну освіту та нематеріальну складову формування лояльності персоналу.

*Постановка проблеми.* Діяльність кожної соціально-економічної системи мезо рівня, до якої відноситься і залізничний транспорт України, залежить від ситуації та тенденцій, що відбуваються у соціально-економічних системах (СЕС) трьох рівнів: у світовій, у національній та власне у самій системі мезо рівня. Складність ситуації, в якій знаходяться підприємства залізничного транспорту, полягає у збіганні глибоких кризових явищ на усіх трьох рівнях. Оскільки на зовнішні процеси вплинути неможливо, завдання управлінців галузі полягає в правильному осмисленні того, що відбувається, пошуку внутрішніх резервів та вибору стратегічних пріоритетів розвитку.

*Основні матеріали дослідження.* Що стосується змін в глобальному соціально-економічному середовищі. В світовій СЕС відбуваються революційні руйнівні процеси переходу до посткапіталізму, що супроводжуються загибеллю цілих секторів економіки, безлічі підприємств, зубожінням населення, диференціацію його не тільки за соціально-майновим статусом але можливістю повноцінного розвитку. Під особливим ударом опиняються країни так званої периферії, в яких відсутнє якісне державне управління до яких, на жаль, відноситься Україна. Каталізаторами негативних змін стає короно-криза а також нова енергетична криза.

Що ж усвідомлюється ефективними західними керівниками, фахівцями в галузі менеджменту в якості найважливіших внутрішніх факторів і напрямків змін для роботи в нових умовах? Аналіз опитувань менеджерів компаній та провідних фахівців, проведений світовими аудиторськими компаніями [1-3], показує, що це такі складові як:

- люди, тобто висококваліфікований персонал, що володіє широкими якостями і навичками (особистісними, в т.ч. моральними; соціально-психологічними в т.ч. гнучкістю, стресостійкістю та адаптивністю; когнітивними та поведінковими, в т.ч. умінням чути і розуміти інших, працювати в команді; цифровими);

- система управління талантами, тобто необхідність не тільки підбору, а й підготовки талановитого персоналу, постійної роботи з ним щодо плекання та збереження талантів;

- система управління змінами в компанії, налаштована на нові умови зовнішнього середовища, динамічні зміни і діяльність в умовах невизначеності;

- система забезпечення етики (соціальної відповідальності) і безпеки функціонування бізнесу в нових умовах в т.ч. в цифровому середовищі;

- цифрові трансформації бізнес-процесів, моделей бізнесу та управління, організаційної культури.

Тобто маємо стратегічні пріоритети підбору, розвитку, збереження, підтримки кадрів (як керівників, так і персоналу взагалі) та відповідних змін у системі управління.

Пріоритет кадрової складової для залізничного транспорту є актуальним і у зв'язку з такими негативними внутрішніми процесами, як: критична нестача кадрів певного фаху; висока поточність кваліфікованих кадрів; неоптимальна вікова структура кадрів у т.ч. через небажання молоді працювати на залізниці. І вони пов'язані як з глибинними змінами у зовнішньому середовищі, так і з неякісною кадровою, у т.ч. мотиваційною політикою, непрофесійною, безвідповідальною поведінкою керівників.

Розкриємо пріоритет кадрової складової. Для великих компаній проблема підготовки якісних кадрів та їх розвитку зараз вирішується за допомогою корпоративної освіти. Проблема збереження, підтримки кадрів – за допомогою створення якісної гнучкої системи мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної. Саме можливість розвитку у т.ч. через освітні програми компанії та мотивація є важливішими факторами лояльності персоналу поряд з соціально-психологічним кліматом (ширше - організаційною культурою) якостями та поведінкою керівників.

Щодо будівництва, якісної корпоративної освіти. Вона матиме готувати управлінців нового типу та майбутніх працівників для галузі на системних, інновативних засадах, зберігаючи в якості основи найкращі традиції та практики вітчизняної університетської та практико-орієнтованої, професійної освіти, соціокультурний фундамент. Крім того, в умовах швидких змін в технологіях, в організації та управлінні персонал повинен постійно навчатись, в т.ч. на робочому місці. І це теж функція корпоративної освіти.

Систему та модель управління компанією також неможливо змінити без якісної освіти. Ще відомий гуру менеджменту Едвардс Демінг зазначав: «Нам ніколи не трансформувати пануючу систему управління, не змінюючи пануючу систему освіти. Вони складають єдину систему» [цит. по 4, с.21]. Він же, в свій час зробив гуманістичну революцію у західному менеджменті, наполягаючи на підготовці лідерів, які люблять людей з якими працюють, і розуміють, що головна цінність – це персонал їх організації.

Необхідність корпоративної освіти також актуалізується у зв'язку з появою та розширенням питомої ваги на ринку праці представників молодих поколінь, так званих міленіалів та цифровиків. Їх цінності, якості та мотиви діяльності, вміння відрізняються від старших поколінь і рідко відповідають вимогам сучасної організації, виробництва. Особливо це стосується цифровиків. І на ці розриви між вимогами до майбутніх працівників з одного боку та їх якостями і можливостями системи освіти - з іншого, ми вже звертали увагу в окремому дослідженні [5]. Ціннісно-мотиваційний профіль, вміння, навички, прагнення представників «покоління зет» часто несумісні із відповідальною, інтенсивною, командною працею, працею яка потребує системного, глибинного мислення, уваги та наполегливості, із шляхом поступового кар'єрного, професійного зростання в одній організації, з вмінням постійно навчатись [6]. Це все, що вимагає від спеціаліста чи керівника сучасне підприємство залізничного транспорту.

І тому, щоб не стикнутись в найближчий час з величезною проблемою глобальної нестачі кадрів від кадрів робітничої спеціальності до фахівців і майбутніх управлінців, такі кадри необхідно готувати всередині СЕС відтворюючи професійну та фахову освіту у т.ч. за допомогою моделі дуального навчання.

Створення корпоративної системи навчання це виклик сучасності ще й на тлі, на жаль, стрімких деградаційних процесів в освіті взагалі, коли в найближчому майбутньому якісна освіта стане привілеєм меншості.

Іншим напрямом пріоритету «кадри» повинно стати збереження та розвиток тих головних складових, які створять для працівників унікальні конкурентні переваги на підприємствах галузі в умовах глобальних, глибинних змін світової СЕС та змін в соціально-економічному середовищі України. Мова йде про нематеріальну складову формування лояльності персоналу.

Соціально-економічними наслідками глобальної перебудови та переходу до посткапіталізму у всьому світі стають процеси: зростання розривів між різними соціальними

групами як за майновим критерієм, так і за можливістю отримати якісну освіту і медичне обслуговування; стрімке зростання безробіття та бідності; збільшення соціальної напруги та конфліктності, протестних настроїв.

Соціально-психологічні наслідки також вражають. Ще в 2017 році ВОЗ спрогнозувала вихід в 2030 році на перше місце серед хвороб депресії. «Пандемія» ймовірно прискорить цей процес. Її наслідком вже стало зростання в світовому суспільстві паніки, страхів, депресій, «колективної туги», агресії інших психічних розладів [7, с. 172].

В Україні ситуація теж невтішна. Нажаль те суспільство, що формується в Україні можна визначити як суспільство страху, недовіри, розчарування, анормальної деморалізованості. Про це свідчать дослідження, що проводяться науковцями-соціологами НАН України у межах щорічного моніторингу соціальних змін. Настрої, почуття сучасних українців у 2020 році характеризуються такими якостями (топ-5 негативних проявів): розчарування (42,3%); відчуття незахищеності (36,9%); панування тривоги (35,8%); напруженість (24,2%); байдужість (21,4%). Порівняно з 2019 роком практично всі негативні переживання збільшилися в 1,5-2 рази. При цьому позитивні настрої у вигляді надії на майбутнє виражені майже вдвічі менше (24,2%) [8, с. 413]. У суспільній свідомості панує песимізм: співвідношення соціальних оптимістів та песимістів складає 2,5:1 [8, с. 410]. Також порівняно з минулими роками підвищився рівень страхів українців. Головними страхами українців залишаються соціально-економічні. Найбільше українці бояться безробіття (70,7%), потім йде страх зростання цін (64,9%). Невиплати зарплат та пенсій побоюються 57,8 % українців [8, с. 415].

Отже, виходячи з аналізу соціально-економічних та психологічних наслідків глобальної кризи, унікальними конкурентними перевагами для працівників на підприємствах галузі можуть бути такі нематеріальні мотиватори як: гарантія праці; збереження та розвиток соціальної складової галузі (медичне обслуговування, оздоровлення); психологічна підтримка працівників та якісна організаційна культура. І якщо перші два напрями більш актуальні для представників старшого покоління, психологічна підтримка, відповідна організаційна культура в умовах постійних стресів, змін важлива для усіх.

Те що компанії та держава повинні брати на себе відповідальність за працівників у скрутні часи глобальної кризи, відмітив, навіть генеральний секретар Міжнародної конфедерації профсоюзів Шаран Бароу: «Політика в галузі заробітної плати, колективні переговори та регулювання ринку праці здатні пошквалити попит і відновити рівень доходів, а також покласти край моделі ведення бізнесу, що допускає відмову від відповідальності компанії за найманих співробітників» [9]. Одним із позитивних прикладів збереження персоналу в умовах тривалої кризи може стати німецька програма неповної зайнятості «Kurzarbeit» (державна підтримка працівників).

Також відповідними перевагами і умовою лояльності працівників є створення в галузі організаційної культури, спрямованої на: солідарність; взаємну довіру; мотивацію відповідальності, моральності, колективної праці, творчості, постійного навчання. Саме ці характеристики культури відповідають як соціокультурній ідентичності, так і вимогам до працівників в умовах стрімких змін, невизначеності та агресивності зовнішнього середовища.

**Висновки.** Щоб зберегти та забезпечити розвиток залізничного транспорту в дуже скрутних зовнішніх умовах головним пріоритетом розвитку на нашу думку повинна стати кадрова складова (тобто пошук, розвиток, збереження кадрів від представників робітничих професій до майбутніх управлінців) та зміни в системі (моделі) управління. Кадровий пріоритет повинен реалізуватись через створення корпоративної освіти, адекватної вимогам часу та найкращим вітчизняним здобуткам, традиціям, а також нематеріальну складову формування лояльності персоналу (гарантія праці; збереження та розвиток соціальної складової галузі; психологічна підтримка працівників).

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ключевые факторы успешного руководства. Компании перед лицом коронавирусной угрозы. *deloitte.com*: веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Docu%20ments/about-deloitte/ru/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.pdf> (дата обращения: 25.05.2021).
2. Наступил ли момент истины для этики и социальной ответственности бизнеса? Глобальное исследование в области соблюдения принципов деловой этики, 2020 год. *assets.ey.com*: веб-сайт. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\\_ru/topics/for-ensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-rus.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/for-ensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-rus.pdf) (дата обращения: 26.05.2021).
3. KPMG 2020 CEO Outlook Спецвыпуск: COVID-19. *KPMG*: веб-сайт. URL: [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/09/CEO-Outlook-Report\\_UA\\_Global.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/09/CEO-Outlook-Report_UA_Global.pdf) (дата звернення: 27.05.2021).
4. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации; Пер с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2009. 448 с.
5. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great reset, 2020, access mode: <http://reparti.free.fr/schwab2020.pdf2020> (last accessed: 15 Oct 2021).
6. Kompaniets V., Polevaya V., Poliakova E. Shramenko E. Readiness of workers for a new economy in condition of systemic changes (man – technologies – economy), SHS Web Conf, 2019, Vol. 67, “Fifteenth Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics”, access mode: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf\\_NTI-UkrSURT2019\\_06028/shsconf\\_NTI-UkrSURT2019\\_06028.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06028/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06028.html) (last accessed: 25 Oct 2021).
7. Компаниец В. В. Трансформация ценностно-мотивационного портрета и модели экономического поведения поколения Z и риски для социально-экономических систем. *Управління економікою: теорія та практика. Восьмі Чумаченківські читання*. 2020. С. 152–169.
8. Соболева Н. Детермінанти страху в масовій свідомості українців. *Українське суспільство: моніторинг соціальних змін*. 2020. Вип. 7 (21). С. 407–417.
9. Сасскинд Д. Как изменится мир после COVID-19? Шесть видных аналитиков размышляют о том, как пандемия изменила мир. *Финансы и развитие*. Вып. 57. № 2. С. 26–29. URL: <https://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/fandd/2020/06/pdf/fd0620r.pdf> (дата обращения: 18.10.2021).

JEL J21.J23

**Пилипенко О.В.**, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій, к.е.н., доцент

## ПОСТКОВІДНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

**Анотація.** Розглянуто стан та специфіку ринку праці України, рівень зайнятості та ситуацію на ринку праці під час пандемії COVID-19. Проаналізовано сучасні тенденції, що існують на ринку праці, методи регулювання зайнятості та їх вплив на ринок праці в Україні.

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 змінила світ, тенденції щодо зайнятості, умов праці, вплинула на відновлення трудових ресурсів та намітила нові тенденції у споживанні. До того ж, «коронокризу» поглиблює «енергокриза», що призвела до дефіциту багатьох необхідних товарів, в т. ч. продовольства у світі, що знову ж таки, обумовлює спіралеподібне зростання цін. Більшість країн, які під час перших хвиль коронавірусу вводили безпрецедентні карантинні заходи, що залишали тисячі людей без роботи та зумовили банкрутства багатьох бізнесів, тепер шукають інші шляхи подолання небезпечної пандемії, однак, такі, які б не призводили до загибелі цілих галузей економічної діяльності та інших драматичних наслідків, які не завжди можна відшкодувати сплатою державних допомог і компенсацій. До того ж, пауза у бізнесі часом може призвести до незворотної втрати його конкурентоспроможності. Тепер уряди багатьох країн роблять ставку на вакцинацію та заявляють про можливість роботи не тільки підприємств, що становлять собою інфраструктуру міст, але й сервісного сектору за умови повної вакцинації як працівників, так і відвідувачів (клієнтів, гостей) закладів торгівельно-розважальних центрів, кінотеатрів, кафе та ресторанів тощо.

Як показують статистичні дані, пандемія суттєво вплинула на рівень зайнятості, розвиток і чисельність окремих видів бізнесу, на малий і середній бізнес, завданням якого є забезпечувати зайнятість і самозайнятість. Разом з тим, пандемія викликала або посилила низку структурних зрушень, які вже й до того намічались в економіках і на ринку праці, однак, стали актуальними як раз під час перших хвиль пандемії і не втрачають своєї актуальності й досі. Окремі експерти також вважають, що тенденції, які намітились або поглибились, збережуть свою актуальність і після подолання пандемії.

**Основні матеріали дослідження.** В Україні налічується 1,8 мільйона малих і середніх підприємств (16,5 тисяч середніх, 339 тисяч малих, 1,48 млн індивідуальних підприємців (ФОП) і лише 446 великих підприємств). Лише 19,8% МСП вели свою діяльність як юридичні особи, решта – як індивідуальні підприємці (ФОП). За кількістю найманих працівників середні й малі підприємства значно переважають великі й мікропідприємства.

В Україні у зв'язку з карантинном тимчасово вимушені були призупинити свою діяльність 29 % вітчизняних компаній, тоді як 6 % повністю закрили свій бізнес. Третя частина власників бізнесу (переважно малий та середній) зафіксували зменшення доходів на 25-50 %, третина – на 50-75 %, а ще третина (переважно мікрорівня) фіксували падіння доходів на 90-100% з початку карантину. Ці ж підприємці звільнили до 50 % штату співробітників. При цьому, 51 % підприємств були здатні витримати лише 1 місяць, а кожен четвертий бізнес – мав певний потенціал, щоб витримати 2-3 місяці функціонування в умовах карантинних обмежень і не збанкрутувати.

В ситуації «коронакризи» підприємства не завжди приймають рішення про своє закриття. Часто приймається рішення поставити бізнес «на паузу», скоротити обсяги діяльності (якщо це можливо), перечекати кризу, що зумовлює перебування працівників в умовах вимушеної неповної зайнятості (неповний робочий тиждень, день). Динаміка чисельності працівників в умовах вимушеної неповної зайнятості у 2020-2021 рр., складена за даними статистичної звітності [1], наведена у табл. 1. та рис. 1.

Перебувало в умовах вимушеної неповної зайнятості, тис. осіб

Вид економічної діяльності	Період, рік					
	2020				2021	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.
Всього:	157,9	158,7	193,0	175,2	149,2	127,7
Промисловість	106,5	103,2	99,1	90,4	80,1	76,7
Транспорт, всього:	20,7	25,2	64,6	55,1	38,8	28,9
- наземний	7,7	7,2	18,3	18,1	12,5	9,8
- авіаційний	0,1	2,1	1,5	1,8	2,1	0,8

Незважаючи на те, що ряд компаній і бізнесів збанкрутували і вимушені були припинити свою діяльність або «стати на паузу» (до таких відносять не тільки заклади громадського харчування, але й туризм та авіаційний транспорт), попит на продукцію та послуги підприємств інших видів діяльності зріс, і ці підприємства, навпаки, зуміли «піднятися» завдяки «коронакризі». Так, зріс попит на логістичні послуги, послуги доставки, «страви на виніс», комп'ютерну та телекомунікаційну техніку, персональний електротранспорт, послуги у сфері зв'язку, платні послуги на інтернет-ресурсах, усі види робіт, що можуть бути виконані віддалено тощо. Таким чином, якщо говорити про тенденції і можливості росту бізнесу, то спостерігається так звана «К-тенденція», коли для окремих видів бізнесу є справедливою спадна траєкторія розвитку, а інші – зростають. Однак, існування такої тенденції в розвитку бізнесу зазначалось окремими економістами (А. Длігач) ще у «доковідний» період.

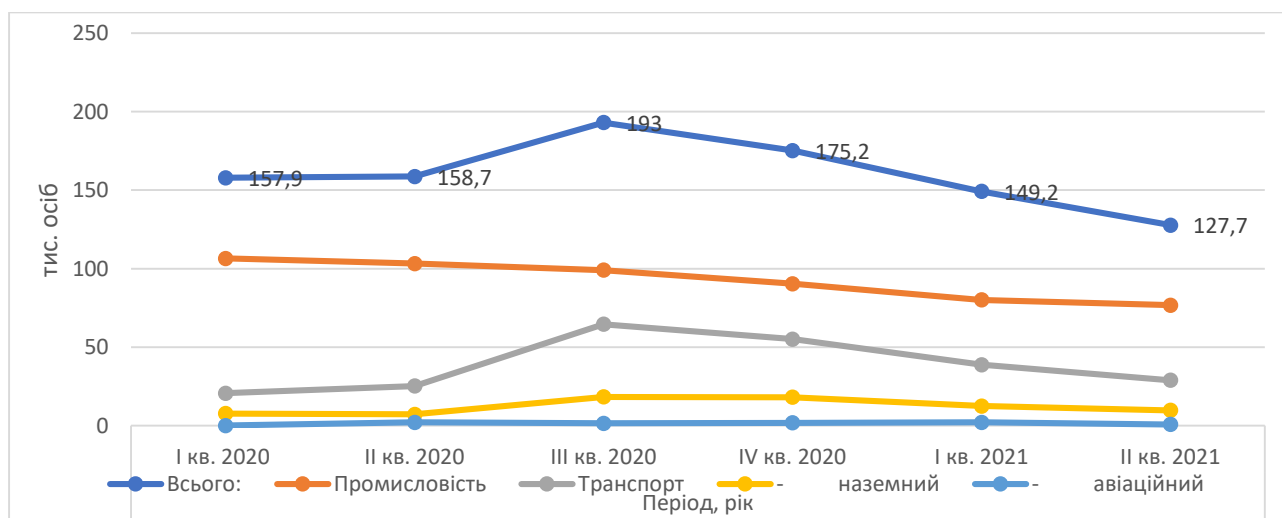


Рис. 1. Динаміка чисельності неповної зайнятості у 2020–2021 рр.

З початку дії карантину (з 12 березня по 31 серпня 2020 р.) статус безробітного отримали 444 тис. осіб, що на 64% більше ніж за аналогічний період минулого року. Найбільший рівень безробіття зареєстрований в оптовій та роздрібній торгівлі – 17 %, переробній промисловості – 14 %, сільському господарстві – 8 %. Загалом станом на 31 серпня кількість безробітних становила понад 488 тисяч громадян. Більше 50 % серед зареєстрованих безробітних працювали в сфері торгівлі та ремонту, сільського господарства та переробної промисловості. За результатами опитування платформи *rabota.ua* більше 58 % опитаних працюють не за отриманим фахом, а за даними Державної служби зайнятості майже 50 % зареєстрованих безробітних мають вищу освіту. Більше 42 % зареєстрованих безробітних старші за 45 років.

Впроваджуючи карантинні обмеження, уряд України прийняв низку законів та законодавчих актів, якими спрощено отримання статусу безробітного, скорочено період для набуття такого статусу, з'явилась можливість подання заяв про надання статусу безробітного та

допомоги по безробіттю дистанційно; підвищення розміру мінімальної виплати зареєстрованим у службі зайнятості безробітним з 650 до 1000 грн, допомога призначається з першого дня набуття статусу, навіть тим, хто був звільнений у період карантину за власним бажанням.

Фахівці ринку праці побоювались, що повернення в Україну значної кількості «заробітчанин» та можливість під час карантину практично відразу після реєстрації отримати статус безробітного та почати отримувати допомогу по безробіттю створить додатковий тиск на ринок праці та зумовлять падіння рівня заробітних плат. Однак такого не відбулося. І цьому є низка причин. Одна з них – порівняно мізерний рівень виплат з безробіття, особливо для тих категорій робочої сили, які не мали офіційної зайнятості в Україні та працювали за кордоном (оскільки величина виплат залежить від страхового стажу та часу роботи безпосередньо перед зверненням за допомогою). Крім того, висококваліфіковані фахівці (такими HR-менеджери вважають ті категорії працівників, для яких «порог входу» у професію є досить високим, тобто потребує достатнього обсягу зусиль і часу для здобуття кваліфікації, знань, умінь, навичок, досвіду – і це не тільки лікарі, програмісти та фінансисти, але й токарі та електрозварювальники 6-го розряду, тобто працівники робітничих професій), і сьогодні залишаються в дефіциті.

Розгортання кампаній вакцинації з літа 2021 року зумовило відновлення багатьох економік світу, поживлення ринку праці та призвело до зростання попиту на робочу силу з України. Хоча рівень трудової міграції у 2020 р. суттєво скоротився порівняно із «доковідним» 2019 р. (статистичні дані за 2021 рік ще відсутні), однак, за деякими оцінками, спостерігається поживлення на цьому ринку. У 2019 р. кількість трудових мігрантів з України становила 75 млн осіб (кількість перетинів кордону за рік з метою заробітку), а у 2020 р. – лише 11,2 млн трудових мігрантів (за даними соціологічної групи «Рейтинг») [3]. Разом з тим, за даними НБУ, обсяги надходжень валютних коштів в Україну від трудових мігрантів знизились несуттєво, а саме: у 2019 р. було перераховано в Україну \$ 12,017 млрд, у 2020 р. – \$ 10,1 млрд, у 2021 р. НБУ прогнозує надходження в сумі \$12,3 млрд, а у 2022 р. – \$13,3 млрд. Щоправда, експерти, та й сам НБУ роблять застереження, що ці дані, у зв'язку зі специфікою їх розрахунку, не відображають готівкової маси валютних надходжень, яка може надходити в Україну неформальними шляхами. Обсяги валютних надходжень уточнюються після інформації центральних банків інших країн (зокрема Польщі, яка є найбільшим «працедавцем» для наших заробітчанин) про виплати заробітних плат у країні.

Показово негативною ознакою наростання міграційних настроїв є результати опитувань, виконаних соціологічною групою «Рейтинг». Якщо кількість українців, що бачили для себе перспективу у трудовій міграції практично не змінилась – 38 % у 2020 р. проти 35 % у 2019 р., що можна вважати відхиленням на рівні статистичної похибки, то серед мотивів міграції суттєво зріс такий як «Відсутність перспектив в Україні» - з 17 % у 2019 р. до 25 % у 2020 р. [3]. Отже, це свідчить про погіршення економічного і соціального стану людей, які, навіть на фоні коронавірусної небезпеки, готові ризикнути заради майбутнього.

**Висновки.** Експерти ринку праці підкреслюють, що коронавірусні обмеження лише прискорили події та поглибили ті тенденції, що на ринку праці існували й раніше: вони зробили більш актуальною і популярною дистанційну зайнятість, актуальними площинні структури управління та особисту відповідальність, розповсюдили індивідуальний транспорт та підвищили попит на послуги доставки товарів додому та «персоніфіковане дозвілля».

## ЛІТЕРАТУРА

1. Діяльність підприємств, Ринок праці. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Рой В., Жабінець О. Видимі та латентні наслідки COVID-19 для регулювання соціально-трудова відносин в сфері МСБ України. URL: <http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Vidimi-ta-latentni-naslidki-COVID-19-.pdf>
3. Трудова міграція: скільки українців працювали за кордоном в 2019-2021 роках. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/%20suspiilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax>

JEL O15

*Ратошнюк М.Б., начальник відділу бухгалтерського обліку з розрахунків за вантажні перевезення філії «ЄРЦ» АТ «Укрзалізниця», аспірант кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій*

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ТОВАРИСТВА

**Анотація.** Визначено ключові фактори сутності мотиваційної системи як умови професійної лояльності персоналу та обґрунтовано її необхідність для підвищення та покращення економічної безпеки. Проведено аналіз стану мотиваційної системи на підприємствах залізничного транспорту України та запропоновані напрямки по її зміцненню.

**Постановка проблеми:** Успішна діяльність підприємства залежить від забезпечення професійної роботи його співробітників. Завдяки персоналу підприємства формується конкурентоспроможність, яка сприяє підвищенню статусу, поліпшенню ринкових позицій, ефективності і прибутковості підприємства на довгостроковий період. Враховуючи велику конкуренцію та те, що залізнична галузь знаходиться у процесі реформування, це питання сьогодні особливо актуальне. Тому, в цих умовах грамотна політика управління людськими ресурсами – ключ до довгострокової стабільності та ефективності АТ «Укрзалізниця».

Рівень економічної безпеки підприємства напряму залежить від ефективності здатності запобігання можливим загрозам та ліквідуванню шкідливих наслідків керівництвом та спеціалістами АТ «Укрзалізниця» окремих негативних складових внутрішнього та зовнішнього оточення. Персонал – найважливіший ресурс, від професіоналізму, інтелекту та складу якого, залежить рівень економічної безпеки підприємства.

В сучасних умовах під управлінням лояльністю персоналу доцільно розуміти цілеспрямований вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку і зміцнення. Запорукою формування лояльності персоналу до підприємства виступає лояльність підприємства до персоналу та їх мотивація.

Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених темі лояльності та мотивації праці, подальшого дослідження та розвитку потребує питання впливу мотиваційної системи на підвищення економічної безпеки підприємства.

Отже, домінуючу роль у системі безпеки підприємства відіграє процес запобігання негативного впливу на економічну безпеку підприємства через ризики, пов'язані з персоналом, інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами.

Тому, незалежно від форми власності, керівництво кожного підприємства має займатись пошуком і розробкою шляхів ефективних способів управління працею, які забезпечують активізацію людського чинника. Вирішальним чинником результативності діяльності працівників підприємства є лояльність та їх мотивація.

**Основні матеріали дослідження:** Одними з найважливіших складових системи управління персоналу організації є система мотивації персоналу та система забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності АТ «Укрзалізниця».

Мотивування являє собою процес формування такого психологічного стану людини, який зумовлює її поведінку, здійснює установку до діяльності, спрямовує і активізує її. У свою чергу, мотивація праці являє собою прагнення працівника задовольнити свої потреби. В загальному розумінні – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які зумовлюють людину до трудової діяльності і надають їй цілеспрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей [1, с. 21].

Мотивація – це комплекс заходів, що підвищують особисту зацікавленість співробітника в якості виконуваних їм обов'язків. Вона є динамічною системою взаємодіючих між собою внутрішніх і зовнішніх чинників, що спрямовують поведінку людини на досягнення мети. Під

внутрішніми чинниками в даному випадку розуміються потреби, бажання, прагнення, очікування, сприйняття, ціннісні установки і інші психологічні компоненти особи, під зовнішніми – примус працівника силою або надання йому певних благ [2, с. 274]. Мотивація – це процес спонукання себе і інших до діяльності, яка спрямована на досягнення особистих та організаційних цілей [3, с. 301].

Існує два підходи до вивчення теорії мотивації: процесуальний і змістовний. Перший підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях, в яких говориться про розподіл зусиль працівників і вибір певного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікувань, модель мотивації В. Врума, модель теорії справедливості Портера-Лоулера. Другий підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони мотивації, тобто він базується на вивченні потреб людини, які є основними мотивами їх поведінки та діяльності. Особливістю вищевказаних підходів являється розгляд мотиваційних процесів зсередини, не враховуючи факти відносної самостійності та складності мотиваційної системи людських відносин.

Мотивація не може змінюватись під впливом випадкових ситуацій, вона дуже індивідуальна і її вплив залежить від багатьох чинників. В залежності від типу працівників теорії мотивації передбачають різні стимули до праці: примус, самоствердження, матеріальне і моральне заохочення.

Мотивом діяльності людини є задоволення своїх потреб, які мають складну ієрархічну структуру, різну у різних індивідуумів. Кожна людина спрямовує свої зусилля на досягнення тих цілей, які задовольняють його потреби. Тому найбільш ефективна мотивація досягається тоді, коли працівники виконуючи свої обов'язки і сприяючи досягненню цілей підприємства, отримують достатню матеріальну і моральну винагороду, що дозволяє задовольнити їх власні потреби. Тобто, для ефективної мотивації потрібний збіг цілей працівників і підприємства. Усвідомлення працівником справедливості отримуваної винагороди в порівнянні з витраченими зусиллями і принесеної підприємству користі, забезпечення постійної зайнятості, має велике значення для мотивації.

Таким чином, сутність мотивації праці полягає у впливі стимулів праці на інтереси працівника. Основні мотиви полягають в зацікавленості, задоволеності працею, в її результатах, здобуттю життєвих благ та в справедливій і достатній винагороді за працю. Отже, враховуючи всі мотиваційні системи, продуктивність праці напряду залежить від оплати праці. Для того, щоб матеріальна винагорода виконувала свою мотивуючу функцію, як система стимулювання співробітників, винагорода має бути зрозумілою, справедливою, гнучкою і чітко диференційованою відображаючи кінцевий результат, для ефективності якого, потрібно додатково залучати комплекси нематеріальних заходів мотивації.

У поєднанні з грамотним менеджментом, правильною маркетинговою стратегією, лояльні співробітники використовуватимуть всі резерви і ресурси для досягнення максимальних результатів і забезпечать лідерські позиції що сприятиме процвітанню товариства.

Оптимізація системи мотивації праці персоналу товариства, підвищить результативність роботи працівників, знизить плинність персоналу, подолає кадровий дефіцит, активує мотивацію на досягнення результатів та стратегічних цілей товариства, збільшить прозорість системи винагороди, посилить взаємозв'язок зусиль на досягнення цілей з результатом, збалансує бюджет для матеріального і нематеріального стимулювання, підвищить лояльність, покращить командну роботу та поліпшить психологічний клімат в колективі. Що в результаті підвищить економічну безпеку товариства.

В теперішній час, існуюча система мотивації товариства недостатньо забезпечує стимулювання підвищення ефективності праці. До головних причин слабкої мотивації персоналу на підприємствах залізничного транспорту можна віднести наступне:

- середня заробітна плата працівників залізничного транспорту відстає від середнього рівня оплати праці в провідних галузях економіки, спостерігається слабкий зв'язок заробітної

плати працівників з кінцевими результатами їхньої праці, низька ефективність системи преміювання і перетворення премій в планові виплати;

- погіршення рівня соціального забезпечення працівників підприємств залізничного транспорту у зв'язку із скороченням кількості пільг і компенсацій, що надаються працівникам і пенсіонерам підприємств залізничного транспорту;

- висока питома вага ручної, важкої і низько кваліфікованої праці при ремонті і утриманні рухомого складу і інших технічних засобів;

- недостатня узгодженість в механізмах формування кадрової і соціальної політики, викликана застарілими методами підходів до формування системи управління персоналом на залізничному транспорті, до оцінки кадрового потенціалу транспортних підприємств;

- відтік кваліфікованих працівників, підбір і розстановка кадрів за суб'єктивними критеріями.[2, с. 274].

Враховуючи специфіку залізничного транспорту та значний вплив на персонал товариства трудової мотивації потрібна їй активізація. Проте, слід зазначити, що підвищення ефективності мотиваційної системи на залізничному транспорті ускладнене за рахунок особливостей організації галузевої економіки, а саме: жорстка централізація фінансових ресурсів, ліміт фондів заробітної плати, низька самостійність лінійних підприємств.

Одним з найважливіших завдань реформування та розвитку підприємств залізничного транспорту є проведення ефективної соціальної політики, основними складовими мотиваційного комплексу якої мають бути підвищення мотивації праці шляхом збільшення заробітної плати; впровадження механізму, що забезпечує отримання працівниками винагороди залежно від результатів їх праці; запровадження системи преміювання у межах трудових колективів; формування нових принципів соціального інвестування, спрямованих на підвищення ефективності роботи і соціальної відповідальності за рахунок посилення значення корпоративної культури та етики; забезпечення відповідності заробітної плати кваліфікації працівників, їх внеску в підвищення прибутковості підприємства; розвиток систем соціальних гарантій працівникам і пенсіонерам галузі залізничного транспорту; удосконалення системи підвищення кваліфікації кадрів, розробка і реалізація програми, спрямованої на профорієнтацію, підготовку і залучення у галузь молодих фахівців, підвищення якості підготовки фахівців галузі [4, с. 55;].

При цьому мотивація підприємства будь-якої галузі повинна бути заснована на поєднанні принципів потреб і зацікавленості в результатах праці. Система мотивації персоналу може бути заснована на найрізноманітніших методах, вибір яких залежить від опрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. Саме раціональне використання людської сили може привести до ефективної роботи підприємства [5].

До основних заходів з поліпшення системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту слід віднести: підвищення заробітної плати; створення механізму, що забезпечує отримання винагороди співробітниками в строгій залежності від реальних результатів їх праці; посилення мотивації праці персоналу в підвищенні ефективності виробництва за рахунок збільшення долі заощаджених ресурсів; вдосконалення системи атестації керівників і фахівців товариства, підвищення об'єктивності і точності результатів атестації; уточнення показників оцінки діяльності підрозділів і підприємств для повнішого відображення завдань, що стоять перед ними, і функцій, що реалізуються; формування ради з соціального захисту на залізничному транспорті для координації соціальної політики і, зокрема, усіх елементів системи мотивації праці (оплата праці, надання соціальних пільг і тому подібне) [5].

З урахуванням забезпечення внутрішньої справедливості, пропонується розробити єдину прозору методологію оплати праці для працівників апарату та всіх філій, підрозділів товариства, з урахуванням виконання ключових показників (КПЕ), конкретних, реальних, досяжних з точки зору наявних ресурсів та повноважень, які будуть розроблені за єдиною

методологією та єдиними правилами, що дозволить покращити мотиваційну систему та ефективність роботи працюючого колективу, що на пряму впливає на ефективність товариства в цілому.

**Висновки.** Результати дослідження показують, що система мотивації персоналу складається з різноманітних методів, вибір яких залежить від особливостей та напрямку діяльності підприємства. Удосконалення мотиваційної системи та раціональне використання людських ресурсів призведе до підвищення ефективності діяльності та забезпечить належний рівень економічної безпеки товариства.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – с. 21–23.;
2. Куделя В.І. Теоретичний підхід до проблеми мотивації персоналу на залізничному транспорті / В.І. Куделя, В.Г. Яковенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 44. – с. 273–275.;
3. Мартиненко М.М. Основи менеджменту : [підручник] / М.М. Мартиненко. – К. : Каравела, 2005. – с. 496.;
4. Плетникова І.Л. Удосконалення методики оцінки кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту / І.Л. Плетникова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 4. – Т. 2. – с. 52–56.;
5. Куделя В.І. Мотивація праці на підприємствах залізничного транспорту / В.І. Куделя // Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті» (ЕКУЗТ 2014) URL: <http://www.ekuzt.gov.ua/node/164>

JEL O15

**Творонович В.І.**, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій, к.е.н., доцент

**Устіловська А.С.**, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій, д-р філос. з екон.

## ПЕРЕТВОРЕННЯ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РОЗРІЗІ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ «ІНДУСТРІЯ 4.0»

**Анотація.** Головною перешкодою переходу від 3.0 до 4.0 є персонал, а саме повільне перепрофілювання та розвиток працівників в умовах сучасності.

**Постановка проблеми.** Розвиток «Індустрії 4.0» вимагає від сучасних працівників розвитку необхідних компетенцій та цифрової грамотності, адже головною перешкодою розвитку «Індустрії 4.0» є невідповідність та необізнаність працівників у сучасних умовах. Найвищим попитом сьогодні користуються фахівці, які володіють digital dexterity (умінням користуватися цифровими технологіями з метою поліпшення ефективності бізнесу). Більш того, широке використання цифрових технологій потребуватиме від персоналу володіння загальними (базовими), комплементарними і професійними ІТ-навичками.

**Основні матеріали дослідження.** Четверта промислова революція (Індустрія 4.0) передбачає суто новий підхід до виробництва, що базується на масовому впровадженні інформаційних технологій у промисловість, масштабній автоматизації бізнес-процесів та розповсюдженні штучного інтелекту.

Індустрія 4.0 певно мірою є еволюцією 3.0, адже досить гармонічно поєднує класичні технології та нові технології (рис. 1).

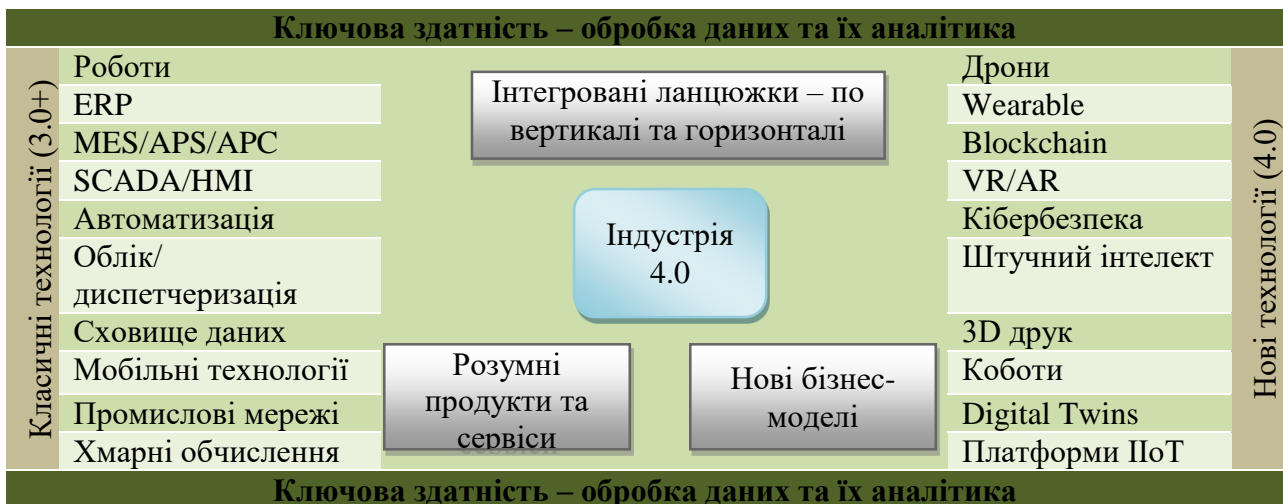


Рис. 1. Головні характеристики та технології 4.0

Примітка: джерело [1]

У той час коли зазначені характеристики є зовсім новими, зв'язок 3.0 з 4.0, вказаний на рис.1, є вкрай важливим для цілої низки індустрій, він стверджує, що не можна перестрибувати через 3.0 – рівень, якого й досі на 100 % немає в більшості промислових галузей України.

Велика частина впровадження техно 4.0 – особливо що стосується великих даних і штучного інтелекту – базується на тому, що ці дані вже оцифровані на польовому рівні. Тобто на підприємствах вже налагоджено облік та встановлено датчики. Це – рівень 3.0.

Наступний фреймворк є також базовим і закріплює ці принципи послідовності в переході від 3.0 до 4.0:

1. Головним принципом є покращення бізнес-показників (продуктивність, якість, час до ринку, інновації, клієнтський досвід, собівартість);
2. Принцип «фокус на драйверах цінності», за допомогою якого і досягається головна мета 4.0 (енергоефективність, оптимізація процесів, управління активами, предикативне обслуговування, цифровий дизайн, віддалений моніторинг, оптимізація Supply Chain).
3. Базові принципи відповідають за пріоритети інвестицій (цифрові дані, автоматизація, доступ в real time і звідусіль, аналітика даних).
4. Принцип «люди та організація» виступають головною перешкодою (цифрові знання та навички, структура управління, культура взаємодії та співпраці) [1].

З вищевикладеного слід зазначити, що головною проблемою перетворень в управлінні персоналом під впливом «Індустрії 4.0» є розвиток цифрових навичок та компетенцій в Україні.

Сфера «цифрових» навичок та компетенцій в Україні розвивається клаптиково, хаотично та окремо від академічної (так званої формальної) освіти. Застарілі методики викладання, відсутність навчальних стандартів, підготовлених викладачів, а також недоступність цифрових технологій для навчального процесу призвели до надзвичайно низького рівня цифрової грамотності в усіх існуючих сегментах державної системи освіти (дошкільної, початкової, середньої, вищої). Зустрічаються лише поодинокі виключення. Цифрові навички в середніх школах, для прикладу, обмежуються уроками та класами інформатики, де навчають загальним принципам побудови комп'ютерів та основам алгоритмізації. Такий підхід не відповідає сучасним вимогам, не є наскрізним (кросплатформовим) та має дуже сумнівні результати.

Таким чином, найбільш масова та розгалужена формальна система освіти не задовольняє потреби ринку праці, виявляється нездатною формувати якісні трудові ресурси, не працює на автономне благополуччя громадян, суттєво зменшує їх можливості працевлаштування, капіталізації, тобто у цілому – програє економіка та країна взагалі.

Щодо комерційного сегменту (так званої неформальної освіти) ситуація краща, там використовуються сучасніші методики, а технічне забезпечення та мотиваційна складова у викладачів набагато вища.

Так чи інакше, на сьогодні не існує жодної державної ініціативи, програми, стратегічного документу, бачення, направлених на створення комплексної національної системи розвитку цифрової грамотності. Даний компонент присутній в деяких законодавчих актах, проте він не виконується належним чином [2].

Слід вказати, що вирішення поставлених проблем можливе за допомогою використання формальної та неформальної освіти, але вони мають бути вмотивовані та підтримані державою, задля опанування цифрової грамотності на вимоги сьогодення.

**Висновки.** Неготовність персоналу в Україні стає головною перешкодою розвитку «Індустрії 4.0», адже рушійною силою цифрової економіки є людський капітал (human capital) – тобто знання, таланти, навички, вміння, досвід, інтелект людей. Означені проблеми можна вирішити за допомогою національної програми навчання загальним та професійним цифровим компетенціям та навичкам як ключовим компонентам «цифрової» економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/%202019/01/02/%20ukrainska-strategiya-industrii-4-0-7-napriankiv-rozvtuku/> (дата звернення: 11.10.2021).
2. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення 11.10.2021).

JEL J29

*Токмакова І.В., професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, д.е.н., професор*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ**

*Анотація.* З метою забезпечення лояльності працівників підприємств залізничного транспорту розкрито актуальні кадрові ризики і наслідки їх реалізації. Запропоновано перспективні заходи зниження кадрових ризиків.

*Постановка проблеми.* Досягти лояльність працівників – одне з головних зобов'язань будь-якого роботодавця. Завдяки ній можна отримати безліч різноманітних переваг. Однак на залізничному транспорті намітилися тенденції зниження лояльності персоналу, оскільки зростає кількість чинників, що негативно впливають на кадровий потенціал галузі. Криза економіки України й залізничної галузі, необхідність оптимізації організаційної структури підприємств залізничного транспорту і скорочення витрат (у тому числі на персонал), невідповідність професійних якостей працівників сучасним умовам господарювання та інші чинники обумовлюють поширення кадрових ризиків і на сьогоднішній день людський чинник можна оцінити як одну з серйозних загроз для підприємств залізничної галузі, результативності їх діяльності й конкурентоспроможності.

*Основні матеріали дослідження.* Серед основних причин виникнення ризиків персоналу в умовах криз, реформування та реструктуризації слід виділити такі: трата кваліфікованих фахівців; зниження якості роботи персоналу; зменшення витрат на соціальні програми, пільги; відсутність досвіду та знань у керівників і фахівців стосовно змін у галузі; необхідність скорочення персоналу і, як наслідок, ризик виникнення соціальної напруженості; порушення законодавства при проведенні змін; вибір помилкових методів та інструментів реструктуризації та реформування; недооцінка складності змін; неякісний юридичний супровід та ін.

Можна констатувати, що в умовах криз та трансформаційних змін відбувається зростання кадрових ризиків, які доцільно класифікувати за видами:

- 1) ризики професійної компетентності за категоріями працівників: керівників – управлінського складу; виконавців – фахівців, службовців, робітників;
- 2) системи управління персоналом: ефективності управлінських рішень; раціональності структури управління;
- 3) організаційно-культурні: лояльності; залученості; довіри; морально-етичних цінностей;
- 4) деструктивної трудової поведінки: дисфункціональні, індивідуально-трудова; групового егоїзму; антиадаптивні; девіантні.

Зниження лояльності внаслідок необґрунтованого скорочення персоналу може призвести до багатьох негативних наслідків для підприємств залізничної галузі:

- масштабне звільнення працівників спричинить те, що персонал, який залишився буде не в змозі виконувати запланований обсяг робіт;
- зменшення фонду оплати праці призведе до зниження якості виконання функцій;
- зменшення зарплат, надбавок, скасування соціальних пільг спричинить відсутність мотивації персоналу і незацікавленість у результатах праці;
- звільнення працівників без проведення оцінки кваліфікації обумовить зниження якості транспортних послуг;

- скорочення посад без урахування функціональної взаємодії призведе до порушення основних і допоміжних процесів і дестабілізації діяльності підприємств галузі.

Варто враховувати і те, що ключовим чинником виникнення кадрових ризиків вважають трудову поведінку працівників. Так, вчені визначають як загрозові – деструктивну, агресивну та девіантну поведінки, і вважають їх передумовою виникнення різноманітних ризиків кадрової безпеки. Різновидами деструктивної поведінки є протиправна, яка характеризується тим, що працівник скоює протизаконні вчинки; адміністративно-управлінська, яка пов'язана з перевищенням прав і повноважень, з прямим невиконанням обов'язків; дисфункціональна (професійна некомпетентність); індивідуально-цільова, яка носить вкрай егоїстичний характер, тобто поведінка направлена на реалізацію суто особистих інтересів; груповий егоїзм як особлива форма колективного егоїзму певної групи громадян; псевдоактивність; види групової й індивідуальної поведінки, пов'язані зі збереженням консервативних звичок і традицій, які тією чи іншою мірою стримують ініціативу, творчість, новаторство; девіантна, пов'язана з реалізацією асоціативних звичок і схильностей, такий тип також означає поведінку з відхиленням від прийнятих у суспільстві правових або етичних норм.

Щоб забезпечити лояльність персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах кризи і змін необхідним є впровадження управління кадровими ризиками. Теорія і практика виробили різні методи управління ризиком: уникнення або ухилення від ризиків, дисипація ризику, диверсифікація ризику, страхування ризику, поглинання ризику, трансферт (передача) ризиків іншому господарюючому суб'єкту, лімітування ризику. Процес управління кадровими ризиками включає [1]: планування управління ризиками; діагностику ризиків, оцінку і ранжування ризиків, вибір заходів і аналіз ефективності, моніторинг кадрової політики і стану лояльності. В процесі управління кадровими ризиками слід орієнтуватися на наступні принципи: масштабності, мінімізації (лімітування, хеджування і страхування), адекватності реакції, розумного прийняття ризику.

Необхідна інтеграція ризик-менеджменту в загальний процес управління персоналом на підприємствах залізничної галузі, як базису для обґрунтування найбільш результативних рішень з підвищення лояльності персоналу. Так, при плануванні та маркетингу персоналу виникає необхідність вдосконалення методик розрахунку потреб у залученні й підготовці персоналу за різними професійно-кваліфікаційними групами, у тому числі з виділенням груп персоналу, чисельність яких різною мірою залежить від об'ємів перевезень. При прийманні нових працівників акцент зміщується в бік якості підготовки, що дозволяє скоротити витрати на додаткову підготовку, адаптацію, поліпшити «стартові умови» для їх подальшого розвитку і професійного зростання. Модернізація і уніфікація технологій найму і відбору персоналу здійснюється за рахунок розроблення методик оцінки кандидатів за наявності декількох кандидатур, забезпечення відповідності технологій відбору персоналу (тестування) профілям посади, автоматизації процесів оформлення нових працівників і удосконалення технологій оцінки випускників учбових закладів.

При селекції та ротатії персоналу слід оцінити кадровий склад підприємства щодо можливості використання працівників для вирішення нових завдань. Особливо цікавою є інвентаризація спеціальностей з урахуванням базової і додаткової освіти працівника.

Вирішальним завданням управління персоналом стає забезпечення залученості персоналу, що припускає: широку інформованість; систему об'єктивної оцінки ефективності діяльності; встановлення чіткого взаємозв'язку між економічною ефективністю, продуктивною і прибутковою працею й матеріальним і соціальним благополуччям персоналу. Реалізація принципу залученості дозволяє перетворити кадровий потенціал професійних, відповідальних і мотивованих до праці працівників у найцінніший капітал, першооснову ефективної корпоративної діяльності. Для забезпечення залученості персоналу слід процеси управління персоналом (розвиток персоналу, комплектування, утримання персоналу і т.д.) частково переорієнтувати на виконання індивідуально адресних завдань підвищення особистої ефективності: виявлення і утримання найцінніших і перспективних працівників;

підготовка з метою забезпечення найбільшої відповідності нових працівників необхідним компетенціям; розвиток талантів; створення міжфункціональних команд; організація комунікаційних (інформаційних) потоків і зворотного зв'язку.

Варто враховувати, що в умовах кризи і змін постає завдання залучення учасників колективу в інноваційний процес і тому важливою проблемою, яку необхідно вирішити в цьому аспекті, є подолання опору персоналу змінам.

Для позиціонування залізничного транспорту як соціально відповідального суб'єкта господарювання доцільно використовувати зарубіжний досвід роботи з персоналом в умовах стагнації через застосування аутплейсменту, що включає супровід, забезпеченню орієнтації на ринку праці, психологічну підтримку і, зрештою, працевлаштування працівників, які підпадають під скорочення.

**Висновки.** Таким чином, для забезпечення лояльності персоналу на підприємствах залізничного транспорту в умовах кризи і трансформаційних змін доцільним є посилення уваги до питань управління кадровими ризиками. Зважаючи на можливі наслідки реалізації кадрових загроз, запропоновано діагностувати види кадрових ризиків за ознаками: ризики професійної компетентності за категоріями працівників; системи управління персоналом; організаційно-культурні; деструктивної трудової поведінки. Визначено, що інтеграція ризик-менеджменту в загальний процес управління персоналом на підприємствах залізничної галузі є базисом для обґрунтування найбільш результативних рішень з підвищення лояльності персоналу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Токмакова І. В., Дудка К. В. Управління кадровою безпекою підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 48. – С. 194-197.

JEL O15

*Устіловська А.С., доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій, д-р філос. з екон.*

*Чумак Е.В., магістрант Харківського національного університету будівництва та архітектури*

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ШЛЯХОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

**Анотація.** Скорочення персоналу унеможлиблює належне функціонування підприємства, тож з'являється потреба у впровадженні заходів з налагодження системи управління персоналом, в даному випадку шляхом цифровізації.

**Постановка проблеми.** За даними Державної служби статистики України кількість робітників транспортної галузі України зменшилась за останні півтора року майже на 25000 осіб, зокрема, значне зменшення персоналу спостерігається на залізничному транспорті, що провокує збої у роботі залізничного транспорту, а як наслідок соціальні та економічні негативні наслідки. Одним з ключових напрямків вирішення проблем кадрового голоду, на думку авторів, є мотивація персоналу шляхом цифровізації системи управління персоналом.

**Основні матеріали дослідження.** Обґрунтуванням обраного напрямку дослідження, в даному випадку, виступає саме проведення аналізу середньооблікової чисельності працівників АТ «Українська залізниця». У табл. 1 наведено динаміку чисельності працівників АТ «Українська залізниця» (далі – АТ «УЗ») за попередні 6 років.

*Таблиця 1*

**Чисельність працівників АТ «УЗ» за 2015–2020 роки**

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	269831	282853	278111	266345	256572	249466
Темпи росту, % (до 2015 р.)	-	104,8	103,07	98,71	95,09	92,45

За даними табл. 1 можна зробити висновок, що середня кількість штатних працівників АТ «Українська залізниця», починаючи з 2016 року, стрімко знижується.

За допомогою використання методів економічного прогнозування було визначено оптимальне рівняння тренду середньої чисельності працівників АТ «УЗ» (рис. 1). За допомогою порівняння рівняння прогнозування за різними функціями було відібрано поліноміальну функцію другого порядку ( $R^2 = 0,8792$ ).

За допомогою наведеної функції було розраховано прогнозні значення середньої чисельності працівників АТ «УЗ», таким чином чисельність персоналу у майбутніх періодах матиме наступні значення (табл. 2). За результатами розрахунків, що представлені у табл. 2 можна стверджувати, що у майбутніх періодах, середньооблікова чисельність працівників на АТ «УЗ» має, знов ж таки, стрімке зниження, що підтверджує необхідність налагодження системи управління персоналом. Задля збереження кількості діючого персоналу, а також залучення нових працівників необхідне його мотивування. Наразі в Україні досить стрімко розвивається цифровізація в усіх сферах діяльності, що з точки зору управління персоналом значно полегшує його роботу та приваблює працівників нових поколінь (Y, Z).

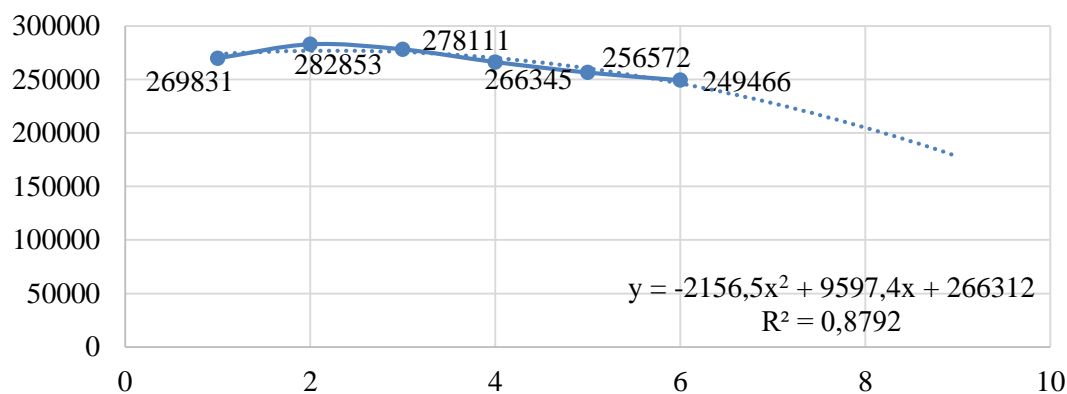


Рис. 1. Прогнозні тренди середньої кількості працівників АТ «УЗ»

Таблиця 2

**Прогноз чисельності персоналу АТ «УЗ» на 2021–2023 рр.**

Показник	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	227825	205075	178012

Доба цифрової економіки посилила актуальність зростання продуктивності робочої сили через трансформацію механізмів управління людьми. Компанії, які активно впроваджують зміни в HR-менеджменті, не втрачають конкурентоспроможності на ринку та займають лідируючі позиції у своїх сферах діяльності. Загалом, цифровізація управління людськими ресурсами пройшла певні еволюційні етапи – від personnel management із переважаючою обліковою функцією до human capital management з акцентом на створенні конкурентної переваги (рис. 2) [1].

Personnel management	Human resource (HR) management	Human capital (HC) management
1990-ті роки	2000-ті роки	2020-ті роки
- кадровий облік - розрахунок заробітної плати - допомога в роботі з персоналом	- зручні HR-індустрії - оптимізація витрат на персонал	- digital-процеси - HR-аналітика - інтеграція HR-процесів - management self-service
облікова функція	ефективність HR-процесів	створення конкурентної переваги

Рис. 2. Трансформація HR-індустрії

Примітка: джерело [1]

**Висновки** Автори вважають, що за допомогою цифровізації управлінських процесів та деяких операцій працівники УЗ можуть відійти від монотонної праці, що діє у розрізі гуманістичного підходу в управлінні персоналом, а як наслідок мотивувати наявних працівників та привабити потенційних.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. №62. С. 13-18.
2. Державна служба статистики. *ukrstat.gov.ua*: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2021).
3. Ustilovska A., Khalina V., Smachylo V., Kolmakova O., Chumak E. Analysis of the transport industri’s personnel. *Sciences of Europe (Praha, Czech Republic)*. 2021. No 78. Vol. 2. P. 61-68.

JEL 331.101.3:656.2

**Цвірко О.О.**, Департамент оплати праці та мотивації персоналу  
АТ «Укрзалізниця», д.е.н., професор

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

**Анотація.** Робота присвячена дослідженню проблеми мотивації праці на залізничному транспорті України, та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення матеріальних і нематеріальних засобів посилення мотивації в сучасних умовах.

**Постановка проблеми.** Ефективність роботи підприємства безпосередньо залежить від продуктивності праці і якості роботи співробітників. З цієї причини мотивація праці працівників - одне з найважливіших напрямків діяльності будь-якої компанії, а вибудовування системи стимулювання працівників вимагає збалансованого підходу.

У зв'язку з цим одне з найголовніших завдань Департаменту оплати праці та мотивації персоналу АТ «Укрзалізниця» – формування нових, ефективних мотиваційних інструментів і вдосконалення діючих.

«Якщо працівники працюють над тим, що для них дійсно важливо, їх не доведеться підганяти» - цей вислів Стіва Джобса повторює основне правило сучасної системи мотивації.

**Основні матеріали дослідження.** Мотивація праці займає центральне місце в управлінні персоналом. Максимально ефективне використання людського капіталу – важливе завдання кожної організації; але розробка системи мотивації на папері і впровадження її на практиці – зовсім не одне й те саме. Особливо гостро проблема практичного використання людського капіталу постає для компаній з великою кількістю персоналу. АТ «Укрзалізниця», в якій трудяться 242,8 тис. чоловік, за цим показником виділяється навіть на тлі провідних транснаціональних корпорацій. Але актуальність вивчення системи мотивації в АТ «УЗ» обумовлена не тільки числом зайнятих; перед нами унікальний в сучасній українській історії приклад побудови в такій великій організації системи мотивації фактично наново, що пов'язано з реформування галузі та переходом до ринкових методів господарювання.

Система мотивації АТ «Укрзалізниця» не тільки відповідає класичним теоріям і практиці передових компаній, але й враховує специфічні особливості діяльності залізничного транспорту: масштабність; безперервність технологічного процесу; численність і територіальну роз'єднаність підприємств; використання автоматизованих систем управління; високий динамізм перевізного процесу; різноманітність видів діяльності; необхідність забезпечення безпеки руху тощо.

В інтересах компанії виникає необхідність формування цілісного мотиваційного механізму, що створює умови для формування та активізації якісної трудової діяльності працівників. Саме він (мотиваційний механізм) відповідає за те, наскільки активно і ефективно буде діяти співробітник при організації виробничого процесу.

Мотиваційний механізм необхідно будувати з урахуванням наступних принципів:

- простота і зрозумілість всім працівникам;
- наявність необхідних, справедливих умов його реалізації;
- декомпозиція ключових показників діяльності та індикатори мотиваційних інструментів;
- спрямованість як на підтримку ініціатив, створення нових технічних і технологічних рішень;
- збалансованість, взаємозв'язок елементів при їх відособленості.

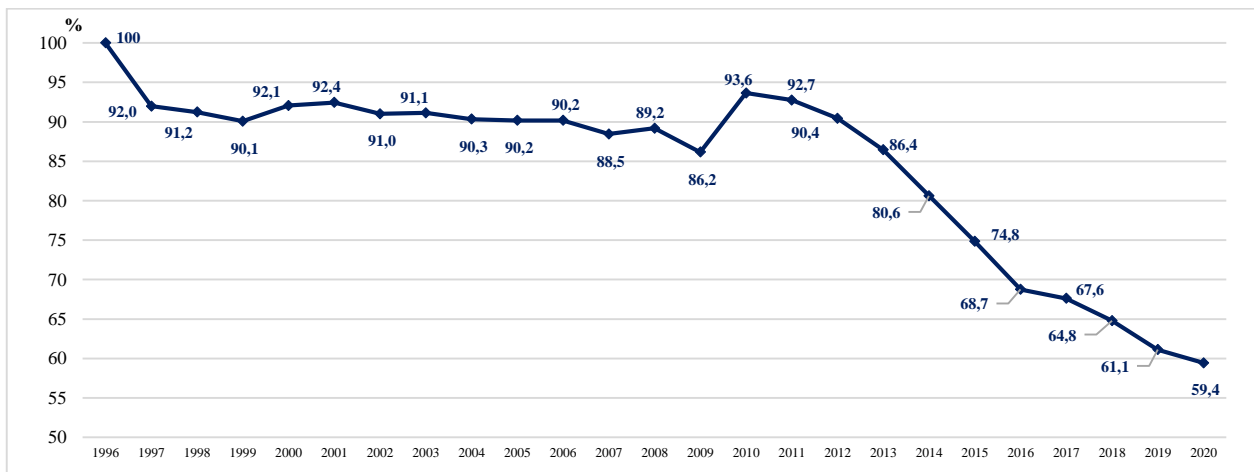
Важливо пам'ятати, що мотиваційні механізми повинні своєчасно актуалізуватися або замінюватися більш гнучкими мотиваційними інструментами. Винятково важлива роль у процесі підвищення мотивації належить заохоченню і в першу чергу преміювання персоналу за досягнуті кількісні і якісні результати праці в межах існуючого фонду заробітної плати.

Передбачається, що підвищити продуктивність праці, зробити ефективною роботу залізничного транспорту дозволить правовий та економічно обґрунтований механізм мотивації трудової діяльності, органічно вбудований в систему управління персоналом, щодо вдосконалення якого ведеться безперервна робота.

Комплекс мотиваційних чинників, що застосовуються в компанії, не вичерпується рівнем заробітної плати і додаткових виплат, а також забезпеченням їх постійного збільшення. Пильна увага приділяється таким факторам, як безпека і належні умови праці, гарантія зайнятості, правова захищеність, характер міжособистісних відносин і стиль роботи керівників, відповідальність і самостійність працівників, професійне просування, можливість використовувати і розвивати свої здібності, задовольняти потреби в самовираженні і самореалізації.

Керівництво компанії докладас всіх зусиль до того, щоб забезпечити відповідність системи класичним теоріям, з урахуванням специфіки залізничного транспорту: масштабності, безперервності технологічного процесу, численності і територіальної роз'єднаності підприємств, великої кількості різноманітних видів діяльності і видів бізнесу, необхідності забезпечення безпеки руху [2].

Одним з головних показників лояльності працівників по відношенню до компанії і ефективності системи мотивації є рівень плинності персоналу, зниження якого відбувається в компанії за останні роки і в даний час складає 59,4% до 1996 року (рис. 1) [1]. При цьому основними причинами звільнень протягом аналізованого періоду є незадоволеність рівнем заробітної плати, а також умовами та режимом праці.



*Рис. 1. Темпи змін чисельності працівників АТ «Укрзалізниця» в порівнянні з 1996 р., %*

Система мотивації більшості компаній заснована на матеріальному стимулюванні, яке зводиться до підвищення розмірів заробітної плати та премії працівників. Але результати численних досліджень говорять про те, що гроші не є головним мотиваційним чинником. У зв'язку з цим пріоритетом в діяльності АТ «Укрзалізниця» стає формування мотивуючого робочого середовища – сукупності свідомо створених умов праці, які набирають вигляду як матеріальних стимулів, так і моральних мотивів. При цьому стосовно окремо взятого працівника або групи має застосовуватися поєднання мотивів і стимулів, що є оптимальним з точки зору відповідності їх потребам та інтересам.

З метою підвищення престижності роботи в системі залізничного транспорту і зниження плинності кадрів компанія збільшує рівень заробітної плати. На підставі колективного договору, відповідно до зростання рівня цін на споживчі товари і послуги, компанією проводиться індексація заробітної плати. Як видно з рисунку 2, заробітна плата по залізниці практично завжди була вищою, ніж по країні в цілому та у промисловості. Однак у зв'язку з карантинними обмеженнями у 2020 році (більшість персоналу знаходилась у простої) рівень заробітної плати в АТ «Укрзалізниця» знизився, але вже за перше півріччя 2021 року спостерігається зростання середньої заробітної плати до рівня 11630 грн.

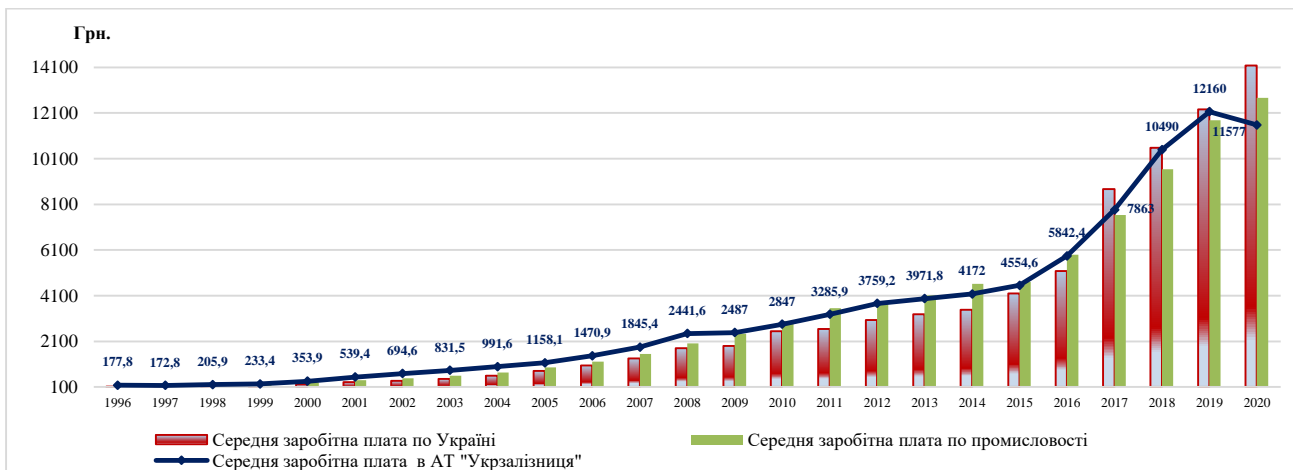


Рис. 2. Темпи росту середньої зарплатної плати по АТ «Укрзалізниця», Україні та промисловості, тис. грн

**Висновки.** Таким чином, в умовах реформування компанії і формування АТ «Укрзалізниця» необхідно вдосконалювати систему мотивації праці персоналу, так як досягнення цілей організації визначається ефективністю дій персоналу і раціональністю використання його потенціалу. В основі успіху діяльності будь-якої компанії лежить здатність організації управляти персоналом, робити його результативним. Це обумовлює постійно зростаючий інтерес до мотивації, оскільки без неї навіть правильно підібраний і добре навчений персонал не приведе компанію до успіху.

Формування мотивуючого середовища праці забезпечує компанії високий рівень прихильності персоналу, зацікавленість в кінцевих результатах і прагнення зробити внесок у досягнення поставлених цілей. В системі залізничного транспорту працівники традиційно розглядаються як головний ресурс. Разом з тим, неповна укомплектованість, плинність кадрів через незадоволеність рівнем оплати праці, а також характером і умовами роботи, низька результативність системи стимулювання і неефективність використання трудового потенціалу свідчать про суттєві недоліки кадрової політики компанії. Підвищити ефективність механізмів стимулювання дозволить оцінка персоналу. Зворотній зв'язок, що є при цьому необхідною умовою, є одним з головних факторів, що визначають рівень мотивації співробітників. Основою положим в наданні зворотного зв'язку є винагорода безпосередньо за результативність роботи співробітника і рівень його професійних компетенцій. Удосконалення існуючих та застосування нових підходів до управління персоналом вимагає оцінки ефективності кадрової політики в цілому. У зв'язку з цим необхідно доповнити оцінку задоволеності працівників соціальною політикою компанії, яка здійснюється на сьогодні у формі «вихідного» інтерв'ю, анкетуванням співробітників при прийомі на роботу і в процесі діяльності. Організована таким чином система оцінки сприятиме вдосконаленню існуючих та розробці нових актуальних заходів, що стимулюють працівників працювати з повною віддачею.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 06.08.2021).
2. Про погодження Стратегії акціонерного товариства «Українська залізниця» на 2019–2023 рр. Урядовий кур'єр від 15.08.2019. № 155.

JEL J 24

*Цимбалюк Г.С., завідувач кафедри економіки, управління та туризму  
Хмельницького інституту МАУП, к.е.н*

*Жвалюк Н.В., магістрантка Хмельницького інституту МАУП*

## НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ЯК УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

*Анотація.* Розглянуто актуальність та вагомість наявності в організації елементів навчання та розвитку персоналу, охарактеризовано основні компоненти, які повинні містити програми навчання персоналу в організації та альтернативні варіанти поза її межами.

*Постановка проблеми.* Щоб досягти успіху, організації повинні проводити регулярну та ретельну оцінку робочої сили, щоб можна було виміряти кадрові потреби, встановити цілі навчання та розвитку, а також використовувати умовні кадри для створення оптимально укомплектованої та навченої робочої сили, здатної реагувати на потреби бізнесу. Сьогодні вже недостатньо знайти висококваліфікованих працівників, їх потрібно вміти втримати, грамотно мотивувати і стимулювати до результативної праці, що нині сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

У розвитку персоналу перш за все має бути зацікавлене керівництво організації. Адже посилення професіональних якостей працівників безпосередньо впливає на продуктивність їх праці і, як наслідок, на збільшення прибутковості організації.

*Основні матеріали дослідження.* Впровадження офіційних програм навчання та розвитку пропонує організаціям ряд потенційних переваг. Наприклад, навчання допомагає компаніям планувати резерви кваліфікованих заміщень для працівників, які можуть звільнитися або просунути на більш відповідальні посади. Це також допомагає гарантувати, що компанії матимуть людські ресурси, необхідні для підтримки зростання та розширення бізнесу. Крім того, навчання може дати можливість організаціям використовувати передові технології та адаптуватися до швидкозмінного конкурентного середовища. Нарешті, навчання може підвищити ефективність та мотивацію співробітників, що призведе до збільшення продуктивності та задоволеності роботою.

Ефективне навчання та розвиток починається із загальної стратегії та цілей організації. Весь навчальний процес слід планувати заздалегідь з урахуванням конкретних цілей компанії. При розробці стратегії навчання може бути корисно оцінити клієнтів та конкурентів компанії, їх сильні та слабкі сторони та будь-які відповідні галузеві чи суспільні тенденції. Наступний крок – використати цю інформацію для визначення того, де навчання потрібне організації, в цілому або окремим працівникам. Також може бути корисним провести внутрішній аудит для виявлення загальних сфер, які можуть виграти від навчання, або визначити перелік навиків, якими володіють співробітники, і ті, які можуть їм знадобитися в майбутньому.

Програма навчання має стосуватися не лише конкретних потреб, а й загальних цілей компанії. Цілі навчання повинні бути чітко окреслені, вказуючи на те, на яку поведінку чи навички це вплине, і як вони пов'язані зі стратегічною місією компанії. Крім того, цілі повинні включати кілька проміжних кроків або етапів, щоб мотивувати працівників і дозволити компанії оцінити їх прогрес. Оскільки навчання працівників коштує дорого, організаціям необхідно ретельно обміркувати питання, яких працівників навчати. Це рішення повинно ґрунтуватися на здатності працівника вивчити матеріал та ймовірності того, що він буде мотивований досвідом навчання.

Для того, щоб програми навчання та розвитку були успішними, вони мають містити наступні компоненти:

- врахування стилю роботи кожного працівника;

- чітке висвітлення очікуваних результатів;
- мотивування зсередини;
- послідовна реєстрація прогресу;
- наявність запитань.

На практиці зустрічаються і такі ситуації, коли наявного персоналу, який може навчити інших, або достатньо матеріалів та ресурсів недостатньо. В такому разі доцільно розглянути курси, семінари чи конференції за межами фірми чи регіону. Зовнішніми ресурсами можуть бути курси коледжу, програми успішних продажів або конференції, які допоможуть навчитися та оволодіти певними навичками. Також можна звернутися до професійних організацій, щоб дізнатися, які тренінги чи зустрічі доступні.

Наявність висококваліфікованого персоналу – головна передумова успішного функціонування будь-якого підприємства. Навчання персоналу організації може здійснюватися у багатьох напрямках і багатьма методами, при цьому попередньо слід ретельно вивчити потреби підприємства і самого персоналу для правильного вибору методу навчання [2, с. 561].

**Висновки.** Результати дослідження показують, що розвиток персоналу є запорукою успішності підприємства. Саме тому топ-менеджмент і власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на удосконалення наявної системи розвитку працівників. Слід пам'ятати, що здатність підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціально-економічних стратегічних переваг.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства [Електронний ресурс]. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 72–76.
2. Гетьман В. В., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556–561.

JEL J31, L92, M52, O15

**Яновська В.П.** Державний університет інфраструктури та технологій, Громадська спілка «Центр досліджень залізничного транспорту», д.е.н., професор

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ЗАПОРУКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

**Анотація.** Визначено ключові тренди розвитку ринку праці та проведено порівняльний аналіз показників АТ «Укрзалізниця». Встановлено, що конкурентний рівень заробітної плати може бути досягнутий як мінімум за умови її дворазового збільшення, має бути зменшений розрив в рівнях оплати праці в середні компанії та запроваджені механізми регулювання регіональних розбіжностей.

**Постановка проблеми.** Для роботодавців витрати на оплату праці складають важливу частину виробничих витрат і певною мірою визначають конкурентоспроможність компаній за витратами. Для більшості співробітників заробітна плата є основною частиною доходу, а отже фактором їх економічного добробуту. Для держави надходження, пов'язані з оплатою праці, є вагомим джерелом формування бюджетів позабюджетних фондів та одержання багатьох опосередкованих ефектів. Важливість забезпечення справедливої та прозорої заробітної плати підкреслюється в Європейських основах соціальних прав (European pillar of social rights (EPSR), 2017) [1]. Характеризуючи глобальний ринок, Міжнародна організація праці (International Labour Organization (ILO), 2018, 2021) відзначає, що у середньому частка заробітної плати у загальних доходах домогосподарств коливається від 40 % у країнах з низьким та середнім рівнем доходу до 60–80 % у країнах з високим рівнем доходу, реальна заробітна плата зростає швидше у країнах, що розвиваються, ніж у розвинених країнах, незважаючи на більш швидке зростання заробітної плати, рівень середньої заробітної плати в країнах з ринком, що розвивається, залишається істотно нижчим, ніж у розвинених країнах G20 (близько 1550 дол. США порівняно із 3250 дол. США на місяць), в результаті впливу COVID-19 у багатьох країнах застосовується система субсидування в наслідок того, що умови оплати праці погіршуються (спостерігається втрата робочих місць, скорочення робочого часу із глобальним середнім показником на рівні 17,3 %, перехід за домовленості до роботи на відстані та у неформальній економіці) [2, 3]. Означені процеси ускладнюють контекст розв'язання проблем оплати праці і одночасно додатково посилюють їхню значимість.

За даними першого півріччя 2021 року у загальному обсязі операційних витрат АТ «Укрзалізниця» витрати на оплату праці склали 43,3 % (разом з відрахуваннями на соціальні заходи – 52,7 %). Сума відрахувань на соціальні заходи (3714 млн грн) у 1033 рази перевищила сплачений податок на прибуток (3596 тис. грн) та у 1,7 разів суму інших податкових платежів (2175 млн грн) [4]. Зазначене підкреслює величезну роль людських ресурсів в економічній діяльності компанії та як потужного бюджетоутворюючого фактору. Саме тому, і це є об'єктивним, вирішально важливим і обґрунтованим рішенням, одним з ключових цільових показників Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки проголошено «підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця та забезпечення потреби у кваліфікованому та ефективному персоналі», що передбачає зростання рівня задоволеності співробітників та досягнення провідного місця у рейтингу середньомісячної заробітної плати серед галузей економіки України [5]. Між тим, як свідчать дані Європейської бізнес асоціації (European Business Association (EBA), 2020), компанія у Рейтинг найкращих роботодавців України 2020–2021 років не потрапила. І це не дивно, зважаючи на посередній рівень оплати праці, високу плинність кадрів, значну невдоволеність робітників, у тому числі відносно якості сформованої корпоративної культури і дисонансу від реальних дій компанії та проголошеної соціально-відповідальної позиції.

**Основні матеріали дослідження.** Важливою умовою реалізації стратегічних завдань і, відповідно, досягнення ключових показників економічного розвитку АТ «Укрзалізниця» є

конкурентоспроможний рівень заробітної плати, який досягається в тому числі за рахунок ефективного управління співвідношенням рівня оплати праці працівників залізничного транспорту і аналогічного показника в економіці України. Без дотримання цієї умови стає неможливим залучення і закріплення у компанії найкращих фахівців необхідної кваліфікації, зниження плинності кадрів, а отже у короткому горизонті – мінімізація прямих ризиків забезпечення технологічних процесів і безпеки руху, у перспективі – оптимізація витрат на підтримку належного кваліфікаційного рівня існуючого та підготовку нового персоналу. Наразі відносно низький рівень оплати праці обумовлює не тільки звільнення працівників, небажання молоді обирати залізничні професії і далі залишатися працювати в компанії та, відповідно, стійке старіння персоналу. Значною проблемою стає пов'язане з цим падіння технічної та технологічної дисципліни, а також критичне погіршення безпеки руху [7]. Виключно важливим стає проведення збалансованої кадрової та соціальної політики, підвищення конкурентоспроможності заробітної плати у працівників основних професій, особливо в регіонах, де проблеми з плинністю персоналу і його укомплектованістю є найгострішими, отже політики, спрямованої на підвищення ефективності економічної діяльності компанії загалом. Вже замало ставити за мету зростання заробітної плати, відповідно, до зростання продуктивності праці. Потрібно забезпечувати її потенційну привабливість на ринку.

Порівняння середньомісячної заробітної плати АТ «Укрзалізниця» з аналогічним макроекономічним показником вказує на тривалі процеси галузевої стагнації. Спостерігається багаторічний спад співвідношення «середньомісячна заробітна плата штатних працівників АТ «Укрзалізниця» / середньомісячна заробітна плата штатних працівників, в середньому по економіці», що відбувається протягом 2003–2020 років. Якщо у 2000–2002 роках індекс заробітної плати коливався у межах 1,87–1,93 і мав тенденцію до збільшення, отже рівень оплати праці на залізничному транспорті майже у два рази перевищував середній рівень оплати праці, сформований в економіці в цілому, то починаючи із 2003 року до теперішнього часу спостерігався стійкий спадний тренд, що у підсумку за даними 2020 року засвідчив, що оплата праці в галузі є лише на 2 % вищою ніж у середньому в економіці країни [8, 9, 10]. Зважаючи на потрібний досить високий кваліфікаційний рівень працівників залізничної галузі це надзвичайно і, як свідчать наслідки, критично низький показник. На підтвердження цього – дані Європейської бізнес асоціації (ЕВА, 2020), відповідно до яких на ринку праці середня пропонована заробітна плата у транспортно-логістичному секторі економіки за даними 2020 року становила 21959 грн [6], що в 1,86 разів перевищило рівень середньомісячної заробітної плати АТ «Укрзалізниця» того ж періоду – 11830 грн [9]. Додатково слід звернути увагу, що такий рівень оплати праці залізничників відповідав 450 дол. США і у порівнянні із даними Міжнародної організації праці (ІЛО, 2018) був у 3,4 рази меншим вищенаведеної середньомісячної заробітної плати країн, що розвиваються (1550 дол. США) [2]. Виходячи із цього можна стверджувати, що конкурентним рівень оплати праці на внутрішньому ринку праці буде досягнутий у випадку збільшення заробітних плат АТ «Укрзалізниця» у двічі, тобто на 100 %. З урахуванням глобального контексту, виходячи з того, що українські фахівці користуються попитом за кордоном, у перспективі таке зростання має становити від 3,5 разів порівняно із поточним рівнем.

У сучасних умовах для прийняття ефективних рішень кадрової та соціальної політики необхідний комплексний аналіз показників з праці та заробітної плати АТ «Укрзалізниця». Питання полягає в тому, що потребує вирішення завдання, яке інтегрує інтереси працівників та власників компанії. З одного боку, необхідно зберегти наявний кадровий потенціал, що має бути здійснено через реалізацію визначених у стратегії завдань та досягнення встановлених ключових показників, зокрема щодо досягнення та подальшої підтримки конкурентного рівня заробітної плати, надання соціальних гарантій та створення сприятливої корпоративної культури. З іншого боку, зовнішнє та внутрішнє середовище вимагають загальної ефективності економічної діяльності та сталого розвитку компанії, у тому числі це стосується ефективності витрат на персонал, економічного обґрунтованого формування фонду оплати праці, забезпечення зростання якості та продуктивності роботи працівників. В наслідок цього вимагає перегляду не лише рівень, а й система оплати праці. Зокрема міжпосадові та міжрозрядні співвідношення рівня оплати праці.

Якщо в АТ «Укрзалізниця» застосовується десятикратне співвідношення заробітної плати робітників основних професій (машиніста) та керівників структурних підрозділів центрального апарату управління, понад двадцятикратне – керівників вищої ланки (члени Правління та Наглядової Ради), то на залізницях інших країн таке співвідношення є значно скромнішим. Зокрема за даними Національної компанії французьких залізниць (Société Nationale des Chemins de fer Français, SNCF, 2021) відмінність рівнів оплати праці є меншою і заробітна плата у середньому відрізняється лише у двічі [11]. Показовим прикладом соціальної зорієнтованості SNCF є оприлюднення даної інформації для широкого загалу та надання вільного доступу сторонніх користувачів до бази даних французьких залізниць, що очевидно у тому числі створює додаткові умови для зменшення рівня корупційних ризиків.

Зміни у системі оплати праці також мають враховувати регіональний фактор. Необхідно передбачити регуляторні механізми, в основі яких закладено незначну диференціацію середньої зарплати за регіонами. Незначну, в наслідок того, що, по-перше, розподіл рівня оплати праці по Україні є порівняно рівномірним. За даними 2020 року середньомісячна заробітна плата по областях коливалась у діапазоні від 9166 грн до 11887 грн (по м. Києву становила 17086 грн), що відповідає 0,79–1,03 середньомісячної заробітної плати штатних працівників в середньому по економіці. По-друге, має передбачати запобіжники міжрегіональній плинності кадрів.

**Висновки.** Підтримка цільового рівня зростання та співвідношень заробітної плати вимагає значних коштів на оплату праці. Однак в поточних умовах функціонування економіки України в цілому та АТ «Укрзалізниця» зокрема це є вкрай потрібний і об'єктивно неминучий крок. Безвідповідальною є позиція виключно економії витрат та обережних, еквівалентних рівню інфляції поступок щодо збільшення рівня оплати праці. Систему менеджменту компанії має бути переорієнтовано на досягнення цільових показників, зокрема визначених Стратегією 2019–2023, та пошук обґрунтованих засобів, у тому числі фінансування, потрібних для реалізації відповідних заходів. Підвищення заробітної плати є запорукою економічної безпеки АТ «Укрзалізниця». І досвід провідних залізничних компаній DB і SNCF свідчить, що досягнення конкурентного рівня оплати праці, як умови гарантування їхнього ефективного функціонування та сталого розвитку є цілком можливим.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Wages determinants in the European Union Evidence From Structure of Earnings Survey (Ses 2014). Statistical Reports. Eurostat, 2020. 30 p.
2. Global Wage Report 2018–2019. What lies behind gender pay gaps? International Labour Organization. Geneva: ILO, 2018. 172 p.
3. Global Wage Report 2020–2021. Wages and minimum wages in the time of COVID-19. International Labour Organization. Geneva: ILO, 2020. 212 p.
4. АТ «Укрзалізниця» Проміжна скорочена консолідована фінансова звітність, аудит якої не проводився. Станом на 30 червня 2021 року. 38 с.
5. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки. 2019. 66 с.
6. Рейтинг найкращих роботодавців України 2020–2021. ЕВА, 2020. URL: <https://eba.com.ua/rejtyng-najkrashhyh-robotodavtsiv-ukrayiny-2020-2021/>
7. Узагальнені висновки та пропозиції щодо стану залізничного транспорту. Доповідь за матеріалами розслідування тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України 27 червня 2021 р. Презентація. 22 с.
8. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Укрзалізниця» (2005–2020 роки). АТ «Укрзалізниця», Управління статистики, Київ, 2021. 41 с.
10. Довідник основних показників роботи залізниць (2000–2015 рр.). Державна адміністрація залізничного транспорту України «Укрзалізниця», Управління статистики, Київ, 2016. 42 с.
11. Rémunération mensuelle moyenne brute des agents SNCF par qualification URL: <https://data.sncf.com/explore/dataset/montant-remunerations-agents/table/?sort=id>

## СЕКЦІЯ 4 ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

JEL: L92, M21, R41

*Мельник Т.С., головний фахівець відділу методології та розвитку закупівельної функції управління планування, методології та аналізу Департаменту закупівель Акціонерного товариства «Українська залізниця», д.е.н.*

*Христофор О.В., начальник відділу засобів телекомунікацій проектно-конструкторського та технологічного бюро автоматики, телекомунікацій та енергетики філії «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут залізничного транспорту» Акціонерного товариства «Українська залізниця», к.е.н., доцент*

*Красноштан О.М., начальник служби приміських пасажирських перевезень Регіональної філії «Південно-Західна залізниця» Акціонерного товариства «Українська залізниця», к.т.н.*

### СТВОРЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ПЕРЕСАДОЧНИХ КОМПЛЕКСІВ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РЕФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

*Анотація.* Запропоновано та обґрунтовано створення транспортно-пересадочних комплексів на базі залізничних вокзалів з урахуванням кореспонденції пасажиропотоків, визначено ключові характеристики та вимоги до них.

*Постановка проблеми.* Транспортна система країни вимагає докорінних змін, зокрема, комплексної модернізації, нової структуризації транспортних мереж та інфраструктури. Раціональним і таким, що відповідає вимогам часу способом вирішення цього складного завдання може стати створення транспортно-пересадочних пунктів, оскільки вони забезпечують високоефективну взаємодію всіх елементів транспортної системи.

Питанням створення і розвитку, а також різним аспектам функціонування транспортно-пересадочних вузлів нині присвячено доволі багато наукових праць, але переважно іноземних дослідників – таких, як Азаренкова З.В., Власов Д.М., Голубєв П.В., Даніліна Н.В., Овчинникова О.О., Правдин М.В., Шагімуратова Г.А. та інших. Іноземні автори останніми роками присвячують свої праці переважно питанням розвитку мережі міських транспортно-пересадочних вузлів на базі існуючих станцій певного виду транспорту суспільного користування, причому не тільки метрополітену [1, с. 879-893], або на основі існуючих великих залізничних вокзалів та аеропортів [2]. Дослідження резервів підвищення швидкості руху транспортних засобів та економії часу пасажирів у дорозі та при пересадках містяться майже у всіх працях, присвячених даній проблематиці, оскільки зазначені аспекти виступають метою створення транспортно-пересадочних вузлів. При цьому переважна частина публікацій все ж присвячена перевезенням пасажирів міськими видами транспорту і вирішенню завдання створення транспортно-пересадочних вузлів як складової містобудівної політики.

Крім того, розгляд літературних джерел показав, що більшість розробок присвячено вибору місця розташування та оптимізації структури транспортно-пересадочних вузлів, встановленню їх функцій, визначенню та удосконаленню кількісних та якісних параметрів, показників окремих інфраструктурних елементів пересадочних вузлів, оцінці економічної і соціальної ефективності їх функціонування. Ці питання матимуть велику важливість, коли в Україні буде прийнято рішення про створення транспортно-пересадочних вузлів і відбудеться

наближення до першого етапу його реалізації. Однак наразі ще необхідно довести доцільність такого рішення як найефективнішого наряду вирішення проблеми транспортного забезпечення населення України, і саме на базі залізничних вокзальних комплексів і станцій, обґрунтувати перспективність їх подальшого розвитку шляхом перетворення у транспортно-пересадочні комплекси. Та вже сьогодні очевидно, що в цьому процесі ключову роль має зіграти приміський транспорт, в першу чергу – залізничний.

**Основні матеріали дослідження.** Для визначення об'єкту транспортної інфраструктури з можливістю переміщень пасажирів між видами транспорту найчастіше вживається термін «транспортно-пересадочний вузол». Однак більшість авторів під таким вузлом мають на увазі міський транспорт і трактують його як транспортно-пересадочний вузол міста [3, с. 76; 4, с. 5; 5, с. 46; ін.]. В окремих працях зустрічаються інші назви об'єктів транспортної інфраструктури, де здійснюється пересадка пасажирів, зокрема: «суспільно-транспортний центр», «суспільно-транспортний комплекс», «транспортно-комунікаційний вузол». Наведені дефініції були введені авторами, виходячи зі складу об'єктів зони пунктів (вузлів) пересадки пасажирів на інші види транспорту.

Більшість першоджерел збігаються на тому, що транспортно-пересадочний вузол (ТПВ) – це вузловий елемент планувальної структури міста транспортно-суспільного призначення, в якому здійснюється пересадка пасажирів між різними видами міського і зовнішнього транспорту або між різними лініями одного виду транспорту, а також попутне обслуговування об'єктами соціальної інфраструктури. Погоджуючись з таким визначенням в цілому, одночасно відмітимо, що наведені характеристики відносяться не до всіх типів і рівнів транспортно-пересадочних вузлів. Зокрема, ТПВ нижчих організаційних рівнів можуть створюватись за межами міст і не входять до їх планувальних структур; крім того, пункти пересадки, де здійснюється перехід пасажирів між різними лініями, але одного виду транспорту, з нашої точки зору, не слід розглядати в якості ТПВ жодного з рівнів, адже ключова ідея створення таких вузлів й полягала в поєднанні, як мінімум, двох видів транспорту; нарешті, пропонуючи формування ТПК різних організаційних рівнів і підтримуючи розвиток об'єктів обслуговування в їх суспільній зоні, вважаємо, що ТПВ нижчих організаційних рівнів не обов'язково матиме такі об'єкти, і саме їх наявність буде виступати однією з головних відмінностей ТПК від ТПВ.

Отже, з урахуванням головного призначення, функцій і завдань об'єктів транспортної інфраструктури, в яких здійснюється пересадка пасажирів з одного виду транспорту на інший та пропонуються додаткові послуги з транспортного і нетранспортного обслуговування клієнтів, пропонуємо для їх визначення застосовувати категорію «транспортно-пересадочні комплекси», під якими розуміти планувально-організаційне об'єднання будівель, споруд, пристроїв тощо, необхідних для обслуговування клієнтів, розташованих на певній території, в межах якої відбувається сполучення двох і більше видів міського і / або міжміського транспорту, та надаються додаткові транспортні, споріднені і неспоріднені сервіси для населення.

Таким чином, в ТПК як у вузловому елементі транспортної інфраструктури здійснюється взаємодія різних видів транспорту та може відбуватися зв'язок з транспортною системою населеного пункту, в зоні якого розташований даний ТПК. Зважаючи на особливості таких об'єктів, для кожного з них потрібно розробляти окремий проект, в якому враховувати рівень ТПК, характеристики його місця розташування, важливі фактори оточення, прогнози потоків пасажирів і попиту на додаткові послуги для них, очікувану кількість відвідувачів об'єктів соціальної інфраструктури, потреби потенційних клієнтів.

Проте за будь-якого варіанту організації ТПК їх планування повинне відповідати таким обов'язковим вимогам: безпека пасажирів та їх особистих речей; мінімізація часу на здійснення пересадки; зручні умови для перебування в зоні ТПК і здійснення пересадки; повне інформаційне забезпечення і супровід клієнтів комплексу.

В Україні на сьогодні відсутній досвід створення пересадочних вузлів, а наявні пересадочні станції забезпечують пересадку в межах одного виду транспорту та не відповідають вимогам, що

висуваються до ТПВ (ТПК) за показниками швидкості пересадки, безпеки, комфорту, планувальним рішенням та ін. Такі станції, як правило, не здатні виконувати функцію оптимального перерозподілу пасажиропотоку, не мають ряду важливих для ТПВ / ТПК структурних елементів, проте перенасичені об'єктами стихійної торгівлі, несанкціонованими автостоянками, практично не враховують особливості пасажирів з обмеженими фізичними можливостями. Виключення складає столичний ТПВ «Кільцева дорога», але для України це унікальний проект, який відповідає сучасним європейським тенденціям.

Виходячи зі світової практики, ТПВ найчастіше створюються у місцях сходження кількох видів транспорту, поєднаних зі станціями метрополітену або навіть на їх базі. Існує також думка [1, с. 891-892], що розташування ТПВ потрібно планувати з урахуванням кореспонденції пасажиропотоків, на основі якої далі визначати види транспорту, що будуть зводитися в певному вузлі, і формувати транспортну мережу, виходячи з технічних, технологічних, архітектурно-планувальних, споживчих та інших переваг цих видів транспорту.

В Україні приблизно з початку 2000-х років серед населення сформувалась тенденція до проживання у приміській зоні, в тому числі приїжджих, але працевлаштуванні чи навчанні у місті. Внаслідок стрімкого скорочення місць прикладання праці у невеликих населених пунктах і погіршення соціально-економічного становища у суспільстві ця тенденція посилилась, що призвело до потужної щодобової маятникової міграції у сполученні «передмістя – місто» та зворотно, і наразі найвища хронічна напруженість (в'їзд – виїзд у години «пік») існує між приміськими зонами та містами, до яких вони тяжіють. Для вирішення цієї проблеми немає іншого варіанту, крім розвитку транспорту суспільного користування відповідно до світових тенденцій та з урахуванням іноземних позитивних практик.

Найбільш перспективним напрямом удосконалення транспортної системи країни нам бачиться формування поки що новітніх для неї об'єктів транспортної інфраструктури на базі залізничних вокзалів різних класів і трансформація приміського залізничного транспорту в міські транспортні мережі.

**Висновки.** В Україні поїздки у приміському сполученні відзначаються надвисоким ступенем активності, тому першочергову увагу слід приділити створенню ТПК саме цього рівня. Об'єднання міських і регіональних транспортних потоків буде сприяти зниженню навантаження на окремі види і маршрути міського транспорту та оптимізації розподілу пасажиропотоків між сполученими видами транспорту.

Інтеграція залізниці з міським транспортом створить умови для більш раціонального розташування і планування мережі ТПК. Такий шлях розвитку є оптимальним в умовах недостатнього фінансування пасажирського транспорту та інших системних проблем, обмежень і відставань від іноземних транспортних систем.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Marwa A.K. Role of Hubs in Resolving the Conflict between Transportation and Urban Dynamics in GCR: The case of Ramses square. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 68, 2012, pp. 879–893.
2. Polom M. Urban Transformation in the Context of Rail Transport Development: The Case of a Newly Built Railway Line in Gdansk (Poland). *Journal of Advanced Transportation*, article ID 1218041, 2018, pp. 1–14.
3. Азаренкова З.В. Планировочная организация транспортно-пересадочных узлов. *Academia. Архитектура и строительство*, 1, 2011, с. 76–80.
4. Власов М.Д. Транспортно-пересадочные узлы: [монография]. М.: НИУ МГСУ, 2017, 193 с.
5. Кожокару Т.В. Обзор зарубежного опыта проектирования транспортно-пересадочных узлов на базе железнодорожных вокзалов. *ВЕСТНИК АлтГТУ им. И.И. Ползунова*, 1, 2018, с. 46–50.

JEL M53

*Ткаченко В.П., завідувач кафедри електромеханіки та рухомого складу залізниць Державного університету інфраструктури та технологій, д.т.н., професор*

*Карацук В.О., доцент кафедри електромеханіки та рухомого складу залізниць Державного університету інфраструктури та технологій, к.т.н., доцент*

## **ПИТАННЯ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

*Анотація.* Визначено основні проблеми підготовки фахівців-залізничників. Запропоновано декілька напрямків взаємодії та комунікації закладів вищої освіти та підприємств залізничного транспорту.

**Постановка проблеми.** В останні роки дуже актуально стоїть питання низької якості вищої освіти. Воно притаманне майже всім спеціальностям за якими здобувають освіту в Україні. Не є виключенням підготовка фахівців для залізничної галузі. Роботодавці скаржаться на низький рівень підготовки випускників, відірваність теоретичної підготовки у ЗВО від практики на виробництві, тривалий період адаптації випускників. Але в той же час на підприємствах залізничного транспорту спостерігається значний дефіцит робочої сили, як робітничих професій, так і спеціалістів та фахівців.

**Основні матеріали дослідження.** Відповідно до Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки [1] планується запровадження системи ключових показників ефективності для всіх структурних підрозділів; упровадження моделі компетенцій, оцінки та розвитку персоналу; удосконалення системи підвищення кваліфікації та навчання працівників; збільшення продуктивності праці. Таким чином реалізація всіх цих заходів пов'язана з діяльністю закладів вищої та професійної (професійно-технічної) освіти, що забезпечують підготовку фахівців-залізничників.

Робота на залізниці дуже відповідальна та вимагає від співробітників дотримання жорстких норм безпеки руху, безпеки праці, охорони навколишнього середовища. Тому питання якості підготовки здобувачів вищої освіти потребує спільних зусиль і закладів вищої освіти (ЗВО) і підприємств залізничного транспорту.

Взаємодія ЗВО та підприємств залізничного транспорту можлива за такими напрямками:

- підвищення якості практичної підготовки здобувачів вищої освіти шляхом збільшення обсягів практики на виробництві. Зараз освітньою програмою підготовки бакалаврів за спеціальністю 273 «Залізничний транспорт» спеціалізація «Локомотиви та локомотивне господарство» передбачено такі види практики: навчальна (1 курс) – 2 тижні, технологічна (2 курс) – 4 тижні, експлуатаційно-виробнича (3 курс) – 4 тижні та переддипломна (4 курс) – 4 тижні. Наприклад, пропонується збільшення практики на 2,3 курсах до 8-12 тижнів. Збільшення кількості тижнів практики сприятиме кращій підготовці здобувача, більш повним його ознайомленням з підприємством. Для роботодавця це можливість «придивитися» до здобувача, спробувати його на роботах в різних цехах та відділеннях, де він зможе краще себе проявити. Проводити більш предметно переддипломні практики, тобто видавати завдання на дипломну роботу на підприємстві за нагальними проблемами (потребами) структурного підрозділу, в якому буде проходити практику здобувач. Таким чином буде вирішуватися дві задачі: здобувач буде писати роботу наближену до вимог виробництва, а виробництво отримає декілька альтернатив вирішення виробничих проблем, що допоможе обрати оптимальний. Потрібна більш активна робота по залученню студентів на практику зі сторони роботодавців, а не навпаки, коли ЗВО пропонує студентів на практику, а їх не беруть на підприємство;

- розширення програм дуальної освіти. Наразі цей процес розвивається досить повільно, не до кінця розроблена нормативна база взаємодії та організації процесу дуальної освіти. Але в першу чергу дуальна освіта потрібна підприємству, тому що це можливість підготувати кадри для своїх потреб, можливість впливу на отримання компетенцій здобувачами, можливість коригування навчального плану;

- посилення роботи з цільовим навчанням. У зв'язку з низьким рівнем життя населення не всі родини можуть забезпечити платне навчання своїх дітей, особливо це стосується родин з сільської місцевості. Фінансування навчання здобувача за тристороннім договором дозволить підприємству забезпечити підготовку необхідних фахівців та дасть можливість гнучко планувати кадровий склад та його якість. Для здобувача – це можливість отримати вищу освіту на безоплатній основі та гарантовано отримати робоче місце по закінченню навчання;

- підвищення престижності професії «Залізничник», посилення агітаційної роботи зі студентами закладів вищої освіти. Проведення екскурсій, майстер-класів, зустрічей, спільних конференцій, круглих столів для ознайомлення та залучення студентів до життя залізниці. Запровадження грантів, заохочення у конкурсах професійної майстерності, ознайомлення студентів з проектами у соціальній сфері та соціальними гарантіями для майбутніх співробітників.

**Висновки.** Підводячи підсумки, слід сказати, що підготовка якісних фахівців залізничників – це спільна праця освітян і виробничників. Тому питання посилення взаємодії та комунікації підприємств залізничного транспорту та ЗВО потребує взаємних зусиль, направлених на загальний результат – підвищення якості професійної підготовки здобувачів освіти в галузі залізничного транспорту.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія АТ Укрзалізниця на 2019-2023 роки. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf) (дата звернення 31.10.2021).

## СЕКЦІЯ 5 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

JEL 339.13.024

*Дикань О.В., професор кафедри менеджменту і адміністрування Українського державного університету залізничного транспорту, д.е.н., професор*  
*Крихтіна Ю.О., доцент кафедри менеджменту і адміністрування Українського державного університету залізничного транспорту, к.е.н., доцент*  
*Сторожилова У.Л., доцент кафедри менеджменту і адміністрування Українського державного університету залізничного транспорту, к.е.н., доцент*

### КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ

**Анотація.** Визначено основи корпоративного управління в цифровому просторі. Проаналізовано стан сучасної системи корпоративного управління, систему модифікації інноваційно-інвестиційних форм і методів міжнародного корпоративного управління.

**Постановка проблеми.** Сучасні тренди інноваційного корпоративного управління нового покоління в цифровому просторі активно завойовують ринки та споживачів своєю ексклюзивністю, досконалістю й швидкістю роботи, перетворюючи компанії та країни світу в перспективні мега-екосистеми. Тому ключовою передумовою привабливості та зміцнення розвитку корпоративного управління України в цифровому просторі є глобальна перебудова та інноваційна трансформація всієї її інфраструктури, впровадження концепції комплексного стратегічного підходу та міжнародної співпраці, орієнтованість на забезпечення оптимізації бездоганного інвестміджа, перебудова існуючих компаній в сучасні креативні компанії нового покоління.

**Основні матеріали дослідження.** Ритм гіперконкурентного середовища бізнес-процесів та сучасна цифрова глобалізаційна трансформація світу відбувається в масштабі інтенсивного формування креативного корпоративного управління нового покоління. Розширення можливостей ІТ-технологій та технічного прогресу, неймовірно прискорений темп глобалізації, стрімкий розвиток інтернету та нанотехнологій вимагають від країн та компаній світу гнучкості, пошуку нових сучасних інноваційних рішень співпраці та об'єднання, перетворюють регіони країн в перспективні мега-екосистеми.

Населення світу перебуває в умовах глобалізації та діджиталізації, де все більше країн спрямовують курс свого розвитку на креативний цифровий, при якому частка традиційної економіки та бізнесу зменшується, а цифрової — збільшується.

Сучасні транскордонне та міжрегіональне співробітництво, on-line співробітництво, дозволяють сучасним компаніям нового покоління бути глобальними та локальними одночасно з подальшим розвитком напрямків системи креативно-інноваційного менеджменту.

Тому, перш за все, в основу системи модифікації інноваційно-інвестиційних форм і методів сучасних трендів міжнародного корпоративного управління в цифровому просторі, повинні бути закладені нові унікальні можливості для розвитку:

- суспільства;
- взаємоповаги між націями та народами;
- політичної консолідації;
- співробітництва між країнами;
- демократії;
- гуманізації;
- національної свідомості.

Система розвитку креативно-інноваційного корпоративного управління нового покоління в цифровому просторі в умовах глобалізації і діджиталізації є запорукою пріоритету в отриманні інвестицій, вона повинна складатися з наступного потенціалу топ-менеджменту, а саме:

- комплексного підходу;
- швидкого вирішення поточних завдань;
- фундаментальних знань;
- вміння концентруватися;
- визначати пріоритети;
- мати випереджаюче мислення;
- гнучкого і вчасного реагування;
- покращених показників: якості, кількості, швидкого зростання, привабливості країни та регіону;
- використання великого практичного досвіду;
- переходу від старих схем роботи до нових;
- прийняття збалансованих рішень.

Такі фактори потребують появи:

- нових цифрових форм;
- креативних методів в бізнес-середовищі великих корпорацій і країн;
- сучасно-інноваційних вимог до лідерства у всьому світі.

Ключовою передумовою привабливості та зміцнення розвитку корпоративного управління в цифровому просторі України та її регіонів є глобальна перебудова та інноваційна трансформація всієї інфраструктури, впровадження концепції комплексного стратегічного підходу та співпраці, орієнтованість на забезпечення оптимізації бездоганного інвестіміджу, перебудова існуючих компаній регіону в сучасні креативно-інноваційні компанії нового покоління.

Розвиток існуючого іміджу України в світі відносно можливого її потенціалу та бездоганих перспектив корпоративного управління в цифровому просторі, впливають на швидкість і зацікавленість у співпраці високорозвинених країн з нашою державою та на можливість практичного розв'язання стратегічних завдань і вибір національних пріоритетів.

Нові форми корпоративного управління в цифровому просторі мають вплив на:

- формування економічних відносин;
- появу нових сучасних форм міжнародного бізнесу;
- розвиток нових взаємовідносин;
- виникнення нових конкурентних бізнес-стратегій.

Сьогодні приблизно 200 країн у світовому конкурентному бізнес середовищі змагаються за різними показниками ексклюзивності, успішності та привабливості свого існування та пошуку інвестицій на впровадження сучасних креативних інновацій нового покоління. Тому необхідно відрізнити внутрішні, зовнішні та технологічні чинники формування позитивних бездоганих тенденцій в інвестіміджу України.

Для сталого розвитку та залученню інвестицій до України, її імідж повинен досягати оптимального бездоганного стану в рівноправному партнерстві та зміцненні позиції на міжнародній арені й в корпоративному управлінні у цифровому просторі.

Заходи, спрямовані на оптимізацію корпоративного управління в цифровому просторі та позитивного бездоганного іміджу, повинні охоплювати:

- брендинг країни, безпосереднє централізоване розповсюдження фактичної, статистичної та довідкової інформації про Україну та її регіони, активну позитивну інформаційну політику, становлення самопочуття захищеності, соціального комфорту та бездоганності, формування відомих національних брендів;

- розвиток співробітництва та наукового партнерства, розширення ринку, регіональну експансію в результаті організації стратегічного партнерства, гостинність з прийому

представників інших держав, міжнародних та неурядових організацій, іноземних ЗМІ, співробітників наукових та парламентських структур;

- постійний пошук нових та розвиток існуючих контактів із впливовими політиками, політологами, представниками ЗМІ в країнах світу.

Географічне розташування та інфраструктурний потенціал України створюють фундамент для оптимізації інвестіміджу, креативно-інноваційного переоснащення існуючих компаній в сучасні компанії нового покоління та регіональної експансії. Створення бездоганного міжнародного іміджу корпоративного управління в цифровому просторі та міжнародне співробітництво сприятимуть максимальному зближенню всієї України з Європейським Союзом та світом.

Таким чином, факт зміни ринків України на європейські, впровадження сучасного темпу модернізації корпоративного управління в цифровому просторі її регіонів, безпосередньо буде залежати від нових креативних трендів, рішень, проектів та ідей, які потребують:

- визначення найважливіших пріоритетів сучасного розвитку регіону;
- мультифункціональної оптимізації регіонального управління;
- поліпшення інвестиційного клімату;
- регіонального та транскордонного співробітництва;
- оптимізацію логістичних бізнес-процесів;
- розвиток цифрової інфраструктури;
- розуміння вибору стратегічної модернізації;
- розширення глобальних маркетингових можливостей і можливостей менеджменту;
- участь України у міжнародних програмах;
- безперервного діалогу місцевої влади з компаніями та підприємствами України;
- сприяння налагодженню прозорої ІТ-інфраструктури;
- врахування і використання потенціалу пріоритетів регіону;
- перебудову існуючих компаній в сучасні компанії нового покоління та інші заходи.

**Висновки.** Цілеспрямована робота, постійний пошук нових форм співпраці та налагодження відносин зі світом через оптимізацію інвестіміджу, створення сучасних креативно-інноваційних компаній нового покоління є необхідним для розвитку корпоративного управління в цифровому просторі України та зміцнення її регіонів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Україна посередині рейтингу в Доповіді ПРООН про стан людського розвитку за 2019 р. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter%20/pressreleases%20/%202019%20/ukraine-ranks-midtable-in-undps-2019-human-development-report.html>
2. Указ Президента України. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
3. Індекс процвітання. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс\\_процвітання](https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_процвітання)
4. Маврова В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні. Молодий вчений. 2016. № 4. – С. 78–80.
5. Заяць Р. П. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Тернопіль, 2017. 116 с.

JEL: G32, L92, M41, O16, R49

*Євсєєва О.О., професор кафедри обліку і аудиту Українського державного університету залізничного транспорту, д-р екон. наук, професор*

## **МЕТОДИКА ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ КОРПОРАТИВНОГО УТВОРЕННЯ**

***Анотація.** Розкрито важливість положень облікової політики АТ «Укрзалізниця» у визначенні обліково-аналітичних процедур обліку внутрішніх та внутрішньогосподарських розрахунків з метою адекватної оцінки показників фінансового стану структурного підрозділу корпоративного утворення.*

***Постановка проблеми.** АТ «Українська залізниця» є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України (органу державного управління залізничним транспортом загального користування), а також підприємств, установ та організацій залізничного транспорту загального користування, які реорганізовано шляхом злиття, та розпочало свою господарську діяльність 1 грудня 2015 року відповідно до Закону України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» від 23 лютого 2012 р., Постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» від 25 червня 2014 р. № 200. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання акціонерного товариства «Українська залізниця» від 31 жовтня 2018 р. № 938 було змінено тип публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» з публічного на приватне та перейменовано його в акціонерне товариство «Українська залізниця».*

Отже, у сучасних ринкових умовах господарювання АТ «Українська залізниця» є одночасно і природною монополією, і корпоративним утворенням із елементами державного управління, тому перед установою невичерпно виникають завдання ефективного корпоративного управління у сфері залізничного транспорту у внутрішньому середовищі, зокрема, та завдання підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг у зовнішньому середовищі.

Нині думка про те, що залізничний транспорт України є природною монополією неоднозначна. Певні економісти-науковці [1] вважають АТ «Укрзалізниця» організацією, що має у своїй структурі природно-монопольну компоненту – експлуатацію залізничних колій, оскільки під час виконання перевезень він конкурує з автомобільним, річковим та авіаційним транспортом. Згідно з економічною теорією, монополією називається абсолютне домінування на ринку, коли один виробник товарів або послуг забезпечує переважну частину попиту. У цьому плані АТ «Укрзалізниця», будучи основним перевізником масових вантажів і пасажирів на далекі відстані, по суті, є монополією. Думка про АТ «Укрзалізниця» як корпоративне утворення є більш однозначною, тому ставить на меті лише пропозиції щодо побудови ефективної моделі управління корпорацією.

При здійсненні залізничних перевезень між підприємствами залізничного транспорту, залізницями та їх відособленими підрозділами, як структурних підрозділів корпоративного утворення, виникають внутрішні та внутрішньогосподарські розрахунки.

Внутрішні розрахунки (далі – ВР) – це розрахунки між «Укрзалізницею» і підприємствами, що входять до сфери її управління. [2]

Внутрішньогосподарські розрахунки (далі – ВГР) – це розрахунки між окремими підприємствами залізничного транспорту та їх підрозділами. [2]

Умовою таких розрахунків є наявність у кожного з учасників окремого або самостійного балансу, що входить до складу зведеного балансу «Укрзалізниці». При ВР і ВГР вимога платежу оформлюється шляхом виписки повідомлення (авізо) і направлення його платнику, оминаючи установи банків. [2]

Об'єктами обліку ВР і ВГР є [3]: доходні надходження і доходи від перевезень; операції з фінансування та розподілу коштів «Укрзалізницею» між залізницями та підприємствами «Укрзалізниця», залізницями між їх виробничо-технологічними підрозділами; розрахунки, пов'язані з незабезпеченням схоронності вантажу; розрахунки за централізовані поставки товарно-матеріальних цінностей; розрахунки з розподілу витрат; розрахунки за іншими операціями між підрозділами, що входять до сфери управління «Укрзалізниця».

Операції за ВР між підрозділами, безпосередньо підпорядкованими «Укрзалізниця», обліковують на субрахунок 682 «Внутрішні розрахунки», а за ВГР між підрозділами, що входять до складу залізниць, підприємств та об'єднань, обліковують на субрахунок 683 «Внутрішньогосподарські розрахунки». Наявність рівновеликих сум на рахунках ВР і ВГР (у одних учасників за дебетом, а в інших – за кредитом) забезпечує можливість взаємовиключення їх при складанні зведеної бухгалтерської звітності. З метою деталізації таких розрахунків та впорядкування системи звітності за цими операціями до Плану рахунків бухгалтерського обліку підприємств і організацій залізничного транспорту (наказ УЗ від 19.01.2000 р. № 17-Ц, із змінами та доповненнями) введено рахунки третього порядку.

Найбільш значна питома вага припадає, звичайно, на ВР і ВГР, пов'язані з обліком та розподілом доходних надходжень і доходів від перевезень, а також з обліком та розподілом витрат основної діяльності. Методика обліку розрахунків визначена Порядком економічних взаємовідносин на залізничному транспорті України (наказ УЗ від 23.01.2012 № 019-Ц).

Основним джерелом інформації про майновий стан підприємства чи групи підприємств, а також про результати його господарювання є фінансова звітність. Тому необхідно досконало знати принципи, методи та процедури обліку, які застосовувалися при її формуванні та узагальнені в обліковій політиці підприємства, оскільки від цього значною мірою залежить якість фінансової звітності, її придатність для аналізу діяльності компанії, прийняття ефективних управлінських рішень та можливість залучення інвестицій.

**Основні матеріали дослідження.** Всебічний аналіз наукових публікацій, нормативно-правових документів та навчально-методичної літератури із даної проблематики викрив комплексні недоліки щодо вивчення означеної проблеми, а саме:

процедура бухгалтерського обліку ВР і ВГР, як правило, не виступає окремим об'єктом дослідження вчених, науковців чи практиків. Тому виникає необхідність узагальнення окремих теоретично-змістових положень щодо процедур їх обліку та розробка практичних рекомендацій із наведенням етапів облікової процедури по ВР і ВГР [4] з метою удосконалення окремих положень облікової політики для забезпечення формування достовірності фінансової звітності як основи ефективного управління;

наслідком нехтування певними положеннями облікової політики АТ «Укрзалізниця» у визначенні обліково-аналітичних процедур обліку внутрішніх та внутрішньогосподарських розрахунків у практичній аналітичній діяльності є неадекватна за класичною методикою оцінка показників фінансового стану структурного підрозділу корпоративного утворення.

Означене може бути додатковим предметом обговорення у побудові та удосконаленні ефективної моделі корпоративного управління на етапі здійснення аналітичних процедур в опрацюванні результатів діяльності корпоративного утворення взагалі та його структурних підрозділів зокрема, що значною мірою сприятиме успіху та стійкості бізнесу на конкурентоспроможному ринку транспортних послуг.

Нині у звітності підприємств залізничного транспорту ВР і ВГР виокремлюються і відображаються у складі відповідних статей балансу, а саме [5]: дебіторську заборгованість по ВР і ВГР відображають в строчці 1145 активу балансу, а кредиторську заборгованість по ВР і ВГР відображають – в строчці 1645 пасиву балансу. Оскільки ці розрахунки також приймають участь в розрахунку показників фінансового стану, тому необхідно провести процедуру їх виключення по тих показниках, в структуру яких вони входять в показниках балансу підприємства та на які вони безпосередньо впливають, з метою отримання більш коректних даних та, відповідно, це дозволить більш обґрунтовано навести висновки та надати економічні рекомендації щодо поліпшення фінансового стану.

Виключення ВР і ВГР здійснюється за таким алгоритмом [5]: якщо в балансі структурного підрозділу зафіксована дебіторська заборгованість по ВР і ВГР, то їх виключають із показників загальної суми оборотних активів (код строки 1195 активу балансу) та загальної суми активу балансу (код строки 1300 активу балансу); якщо в балансі структурного підрозділу зафіксована кредиторська заборгованість по ВР і ВГР, то їх виключають із показників загальної суми поточних зобов'язань і забезпечень (код строки 1695 пасиву балансу) та загальної суми пасиву балансу (код строки 1900 пасиву балансу).

З вищенаведеного зрозуміло, що ВР і ВГР будуть впливати на ті показники, де вони приймають безпосередню участь в розрахунку тих чи інших показників фінансового стану підприємства. Такий спосіб коригування показників фінансового стану є прямим. [5]

Баланс як форма фінансової звітності підтверджує головне правило бухгалтерського обліку про те, що активи підприємства завжди дорівнюють його пасивам. Це означає, що ВР і ВГР з дебіторською ознакою опосередковано знаходяться в пасиві балансу, так як і ВР і ВГР з кредиторською ознакою опосередковано знаходяться в активі балансу. Це також означає, що при наявності в балансі підприємства дебіторської заборгованості по ВР і ВГР їх необхідно виключити і з розрахунків тих показників, які розраховуються і за участю загальної суми пасиву (код строки 1900 пасиву балансу). І навпаки: при наявності в балансі підприємства кредиторської заборгованості по ВР і ВГР їх необхідно також виключити і з розрахунків тих показників, які розраховуються і за участю загальної суми активу (код строки 1300 активу балансу). Такий спосіб коригування показників фінансового стану є непрямим. [5]

**Висновки.** Результати дослідження показують, що виключення впливу ВР і ВГР на показники фінансового стану можна розділити на такі етапи: виявлення ВР і ВГР, визначення їх ознак; виключення ВР і ВГР із ключових статей балансу, розрахунок скоригованих показників фінансового стану прямим методом, розрахунок скоригованих показників фінансового стану непрямим методом; порівняння та аналіз скоригованих показників із попередньо розрахованих показників фінансового стану; розробка за результатами коригувань (рекомендовано надавати в табличному вигляді) заходів щодо удосконалення обліково-аналітичних процедур відображення господарських операцій, поліпшення показників фінансового стану, пошуку резервів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності структурного підрозділу залізничного транспорту.

Виконання означених обліково-аналітичних процедур обліку внутрішніх та внутрішньогосподарських розрахунків призведе до фахової оцінки показників фінансового стану структурного підрозділу будь-якого корпоративного утворення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Цвірко О. О., Іляшенко А. Х. Інтеграція України в міжнародну транспортну систему ляхом демонополізації залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 38-2. 2019. С. 5–9. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/38\\_2\\_2019/3.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/38_2_2019/3.pdf)
2. Євсєєва О. О. Облік внутрішніх і внутрішньогосподарських розрахунків та їхній вплив на оцінку фінансового стану структурного підрозділу на прикладі залізничного транспорту. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку* : IV Міжнародна науково-практична конференція (м. Чернігів, 27 листопада 2018 р.): тези доповідей. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. С. 56–58.
3. Атамас П. Й. Бухгалтерський облік у галузях економіки : навч. посіб. / П.Й.Атамас. – 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 392 с.
4. Узагальнення результатів здійснення внутрішніх розрахунків у корпоративній звітності. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»* : збірн. наук. праць Луцького нац. техн. ун-ту. Вип. 9 (34), Ч. 2. 2012. С. 260–267.
5. Євсєєва О. О. Облікова політика та її складові елементи. *Економічний простір* : Збірник наукових праць. № 105, 2016. С. 67–77.

JEL M2; M5

*Ізмайлова К.В., провідний інженер відділу управління майном філії «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд» акціонерного товариства «Українська залізниця»*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»**

***Анотація.** Визначено ключові фактори впливу на корпоративне управління. Визначено проблеми та запропоновано шляхи удосконалення корпоративного управління акціонерного товариства «Українська залізниця».*

***Постановка проблеми.** Впродовж останнього десятиліття як за кордоном, так і в Україні спостерігається безпрецедентне зростання інтересу громадськості до проблеми корпоративного управління. Причина подібної ситуації полягає в тому, що проблеми корпоративного управління тісно пов'язані з деякими найбільш характерними для теперішнього часу явищами в світовій економіці. До них відносяться: зростання в економіці ролі приватного сектора; посилення тенденції до інтернаціоналізації і глобалізації світового господарства; нові умови конкуренції для компаній. Більш ніж десятирічний період лібералізації ринку капіталів, вдосконалення політики в області конкуренції і реалізація програм приватизації зіграли головну роль в розвитку і зміцненні приватного сектора в процесі економічного зростання. Приватним компаніям все більшою мірою довіряється вирішення проблем створення робочих місць, генерування податкових надходжень, насичення ринку товарами і послугами, ефективного управління накопиченнями, формування пенсійного забезпечення.*

Правильно побудована система корпоративного управління в акціонерному товаристві «Українська залізниця» (далі – АТ «Укрзалізниця») не тільки дозволить уникнути втрати активів компанії, а також гарантуватиме фінансову прозорість, підзвітність компанії і відповідальності інвесторів, що дозволяє зберегти в очах громадськості розуміння важливості АТ «Укрзалізниця» в довгостроковій перспективі.

### ***Основні матеріали дослідження.***

Корпоративне управління представляє собою систему відносин між інвесторами - власниками корпорації, її менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності корпорації, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Корпоративне управління можна розглядати як: 1) організаційну модель, за допомогою якої компанія надає та захищає інтереси своїх акціонерів; 2) систему керівництва та контролю за діяльністю компанії; 3) систему звітності менеджерів перед акціонерами; 4) баланс між соціальними та економічними цілями, між інтересами компанії, її акціонерами та інтересами інших зацікавлених осіб тощо.

Корпоративна місія АТ «Укрзалізниця» повинна базуватися на таких положеннях:

- ґрунтуватися на принципах стійкого розвитку: економіка, екологія і соціальна відповідальність;
- збільшення прибутку за рахунок управління витратами і довгострокового, орієнтованого на отримання доходу зростання;
- створення довгострокових взаємовідносин з клієнтами, в основі яких повинна бути надійність і чесність;
- компетентних, відданих працівників і ефективній команді керівників;
- захист клімату і збереження природних ресурсів є вищими пріоритетами компанії в області охорони довкілля.

Корпоративне управління АТ «Укрзалізниця» має ряд проблем:

- порушення прав акціонерів як з боку вищого керівництва, так і на законодавчому рівні;
- відсутність можливості делегування акціонерами своїх повноважень своїм представникам;
- відсутність достовірної інформації щодо діяльності АТ «Укрзалізниця»;
- недостатня увага розвитку персоналу.

Для удосконалення моделі корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» з метою створення єдиної культури управління і лідерства необхідно побудувати єдину культуру управління й керівництва на таких фундаментальних принципах:

1. Співпраця: «Довіра і сумлінність». Перед керівництвом та робітниками компанії АТ «Укрзалізниця» повинна стояти єдина мета: довгострокове примноження вартості компанії. Реалізуючи цю мету, вони працюють як партнери та пропагують корпоративні взаємовідносини. Останні втілюються у життя за рахунок цілісності, ставлення одне до одного в атмосфері взаємної поваги та довіри, відкритості та чесності у партнерстві.

2. Продуктивність і орієнтація на результат: «Розвинута культура ефективності та отримання результату». Пріоритетами АТ «Укрзалізниця» повинна стати ефективність, активна орієнтація на клієнта, стабільна прибутковість та орієнтоване на отримання прибутку зростання.

3. Орієнтація на Клієнта: «Максимально можлива користь для клієнта». Метою АТ «Укрзалізниця» повинні бути довгострокові відносини з клієнтами, побудовані на конкурентоспроможній якості послуг, що надаються, надійності, чесності і компетентності.

4. Професійна, соціальна і управлінська компетентність: «Компетентність – основа успіху». Концентрація на результатах, ефективності процесів, швидкому та послідовному виконанні прийнятих рішень являються для АТ «Укрзалізниця» ключовою характеристикою ефективного управління.

5. Зразок поведінки: «Бути зразком». Керівники виступають у якості зразку у відношенні своїх лідерських та управлінських якостей.

6. Комунікації і інформація: «Створення прозорості». Успішне, активне та довірче партнерство, побудоване на своєчасній та повній комунікації та інформації.

7. Самовіддача: «Надихати себе і інших». АТ «Укрзалізниця» може бути успішною та конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі лише за умови, що всі працівники без винятку будуть відданими компанії й готові повністю ідентифікувати себе та свою роботу з цілями компанії. Тому особливу важливість представляють самовіддача кожного та бажання брати на себе відповідальність.

8. Розвиток персоналу: «Високі вимоги і підтримка». Розвиток персоналу полягає не лише в підтримці, але й постановці чітких задач перед працівниками.

9. Оцінка праці і зворотний зв'язок: «Право працівників отримувати відповідну інформацію». Успіх АТ «Укрзалізниця» залежить від рівня компетентності його працівників, показників продуктивності й досягнень. Тому керівники регулярно повинні оцінювати своїх працівників, які, у свою чергу, мають право бути ознайомленими з результатами своєї атестації.

10. Управління конфліктами. «Активне вирішення конфліктів». Невирішені конфлікти призводять до напруженості у взаємовідносинах працівників, що, у свою чергу, впливає на результат роботи. Тому конфлікти в АТ «Укрзалізниця» повинні виявлятися своєчасно та вирішуватися правильним шляхом.

Для покращення корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» потрібно прийняти офіційний декларативний документ, який би регулював ділову поведінку працівників. Цей документ можливо назвати «Кодекс ділової поведінки АТ «Укрзалізниця», в якому необхідно:

- встановити правила і стандарти ділової поведінки в процесі здійснення професійної діяльності, яким повинні слідувати усі співробітники АТ «Укрзалізниця», незалежно від займаної посади;

- розписати процедуру та поведінку співробітників на робочому місці;
- визначити чіткі цілі і цінності компанії;
- посилити корпоративну ідентичність усіх регіональних філій АТ «Укрзалізниця»;
- визначити основні напрямки розвитку, які сприятимуть досягненню бездоганної репутації компанії в зовнішньому діловому і соціальному середовищах.

Цей Кодекс може зводиться до таких основних векторів діяльності як: 1) працюємо виключно в правовому полі; 2) ведемо свій бізнес чесно і поважаємо добросовісну конкуренцію; 3) ставимо інтереси АТ «Укрзалізниця» вище особистих; 4) надійність в співпраці з партнерами, об'єктивні у виборі постачальників, відкриті до діалогу з клієнтами; 5) дбайливе відношення до майна підприємства; 6) цінуємо свою працю і працю своїх колег; 7) дорожимо довірою АТ «Укрзалізниця» та не розголошуємо конфіденційну інформацію; 8) працюємо з повною самовіддачею; 9) піклуємося про своє здоров'я, дотримуємось правил техніки безпеки.

**Висновки.** Потрібно пам'ятати, що поведінка кожного окремого співробітника формує громадський імідж компанії. При реалізації запропонованих заходів з покращення корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» більше уваги буде приділятися інноваційним проектам, заходам щодо захисту та збереження навколишнього середовища; працівники будуть цілком задоволені своїми робочими місцями у питаннях їхньої безпеки та ставленні до них адміністрації. Крім того, необхідно постійно мотивувати працівників як матеріальними методами, так і моральними інструментами, оскільки працівники є рушійною силою, яка створює компанії прибуток. Необхідно, щоб вони дійсно відчували свою важливість в успішній діяльності Товариства.

Якщо збори трудового колективу та рішення наглядової ради будуть проводитися відкрито з дотриманням усіх правил їх проведення, а також наглядова рада зможе делегувати повноваження своїм представникам, покращиться імідж АТ «Укрзалізниця» серед громадськості, що відповідним чином позначиться на зміцненні позиції Товариства на українському та міжнародному ринку перевезень.

Соціальними наслідками впровадження вдосконаленої моделі корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» на українському ринку перевезень можуть бути наступні: покращення стану навколишнього середовища при збереженні й нарощуванні обсягів виробництва; покращення добробуту тієї частки населення, яке працює у Товаристві, за рахунок підвищення заробітних плат; підвищення свідомості працівників стосовно збереження навколишнього середовища та розвитку компанії; збільшення фінансування соціальних програм з державного та місцевих бюджетів за рахунок збільшення надходжень до них при збільшенні прибутковості АТ «Укрзалізниця»; будівництво соціальних інфраструктурних об'єктів тощо.

JEL L92, O39

*Кузнецов Є.М., аспірант кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту*

*Кузнецов В.Є., аспірант кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту*

## **СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

***Анотація.** Визначено, що успіх реалізації стратегії цифрової модернізації підприємств залізничного транспорту залежить від рівня їх інноваційної активності. Розкрито ключові фактори підвищення рівня інноваційної активності підприємств залізничного транспорту шляхом їх систематизації в дві групи: фактори макро- та мікрорівня.*

***Постановка проблеми.** В умовах становлення Індустрії 4.0 конкурентоспроможність та стійке економічне зростання підприємств залізничного транспорту значною мірою залежить від їх здатності створювати і впроваджувати інновації та технологічні рішення, спроможні забезпечити цифрову трансформацію залізничного транспорту. Попри важливість інноваційної діяльності для підтримки економічної стійкості та реалізації процесів цифрової модернізації галузі наразі рівень інноваційної активності підприємств залізничного транспорту є вкрай низьким і не відповідає вимогам цифрової моделі організації роботи залізничного транспорту.*

***Основні матеріали дослідження.** Досвід європейських країн в питаннях впровадження цифрових перетворень на підприємствах залізничного транспорту яскраво доводить, що успіх реалізації стратегії цифрової модернізації можливий виключно за умови інтенсифікації інноваційної діяльності, впровадження інноваційних технологій, прогресивних організаційно-управлінських та виробничо-логістичних систем. При цьому рівень інноваційної активності підприємств залізничного транспорту залежить від ряду факторів, які мають як прямий, так і опосередкований вплив і залежать від економічної ситуації, що має місце на залізничному транспорті. Враховуючи особливості діяльності підприємств залізничного транспорту, доцільно виділити ключові фактори підвищення рівня інноваційної активності підприємств залізничного транспорту, систематизувавши їх за групами: макро- та мікрорівня.*

На макрорівні до факторів, що сприятимуть підвищенню рівня інноваційної активності підприємств залізничного транспорту, слід віднести:

- розвиток Індустрії 4.0, поява цифрових технологій, цифрових виробництв та ремонтних баз, в т.ч. адитивних виробництв та роботизованих комплексів;
- розвиток електронної торгівлі;
- розвиток міжнародного інвестиційного співробітництва, реалізація транскордонних програм розвитку інфраструктури транспорту транскордонних регіонів;
- створення та підтримка на державному рівні діяльності об'єктів інноваційно-технологічної інфраструктури;
- формування простору віртуальної взаємодії за рахунок інтеграції мереж, що дозволяє забезпечити миттєвий інформаційний обмін;
- зростання рівня інтелектуалізації праці, збільшення інтересу працівників до творчої, інтелектуальної діяльності;
- розвиток командних методів роботи, участь працівників у прийнятті стратегічних управлінських рішень;

- формування нових транспортно-торговельних маршрутів, інтенсифікація мультимодальних перевезень;
- розроблення пільгової системи оподаткування для інноваційно активних підприємств залізничного транспорту;
- формування сприятливого інституційного простору для залучення інноваційно-інвестиційних ресурсів шляхом доопрацювання та гармонізації з європейськими нормами транспортного, інноваційного та інвестиційного законодавства, в т.ч. й розширення гарантійних зобов'язань держави перед інвесторами тощо.

Серед факторів сприяння активізації інноваційної активності підприємств залізничного транспорту мікро- галузевого рівня слід виділити:

- визнання на законодавчому рівні курсу на зміну моделі функціонування залізничного транспорту та забезпечення його інноваційного розвитку шляхом затвердження Національної Транспортної стратегії України на період 2030 року, Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки;
- участь АТ «Укрзалізниця» в проєктах розвитку глобальної транспортної інфраструктури (TRASECA), а також включення транспортної інфраструктури України до складу інфраструктури Транс'європейської транспортної мережі;
- створення інноваційної інфраструктури та інноваційних команд, що працюватимуть над створенням новацій для потреб підприємств залізничного транспорту;
- відновлення та розвиток науково-виробничої співпраці шляхом створення науково-виробничих кластерів, центрів цифрового реінжинірингу та спільних індустріальних майданчиків, а також впровадження технологічних платформ інноваційного співробітництва;
- створення фондів чи баз даних інноваційних розробок та ідей;
- впровадження інтегрованих технологій управління життєвим циклом інноваційної продукції;
- розроблення програм та створення центрів розвитку інноваційних компетенцій персоналу;
- розроблення та затвердження прозорого механізму і методики відбору інноваційно-інвестиційних проєктів, впровадження системи обліку ефективності їх реалізації;
- ініціювання та реалізація керівництвом АТ «Укрзалізниця» проєктів модернізації інфраструктури та оновлення рухомого складу;
- створення спеціалізованого галузевого фонду підтримки інновацій;
- впровадження прогресивних технологій професійного навчання, підтримка розвитку системи наставництва і раціоналізаторства, організація системи мотивації до передачі досвіду і навичок працівників тощо [1-2].

**Висновки.** Таким чином, для реалізації цифрової трансформації в залізничній галузі вкрай необхідно підвищити рівень інноваційної активності підприємств залізничного транспорту шляхом активізації діяльності в сфері розроблення і впровадження інновацій. Констатовано, що для підвищення рівня інноваційної активності підприємств залізничного транспорту слід враховувати дію низки факторів, які розділено на фактори мікро- та макrorівня.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 391 с.
2. Корінь М. В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: дис. д-р екон. наук: 08.00.03 / Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2019. 524 с.

JEL: L92, B27, H54, R42

*Нечипорук А.В., доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики Київського національного торговельно-економічного університету, к.е.н.*

## **РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Анотація.** *Визначено основні наслідки пандемії для транспортно-логістичного комплексу та внутрішні та зовнішні причини, що перешкоджають розвитку залізничної галузі. Визначено перспективні шляхи розвитку транспортної логістики та нові умови функціонування.*

**Постановка проблеми.** Безумовно, пандемія Covid-19 внесла свої корективи у всі сфери економіки та життя суспільства. Карантинні обмеження, закриті кордони, великі затримки в поставках вантажів, зупинка роботи компаній, скорочення робочих місць, безробіття та інші негативні явища, які з'явилися в 2020 році, будуть нести свої наслідки ще не один рік. Пандемія застала багато компаній змінювати свій вид діяльності, переходити на нові умови функціонування, щоб не втратити своє місце на ринку.

Найбільші негативні наслідки Covid-19 приніс саме сфері послуг, де відбулося найбільше зниження споживчого попиту через обмеження споживчих витрат.

Закриття кордонів, порушення термінів доставки вантажів, карантинні обмеження та інші негативні наслідки призвели до зменшення виробничих потужностей, обмеження руху вантажоперевезень та призвело до того, що на сьогоднішній день транспортно-логістичний комплекс України знаходиться у непростих умовах функціонування, що значно вплинуло на діяльність транспортно-логістичних компаній. Все це призвело до пошуку нових шляхів розвитку транспортної галузі, впровадження нових форм діяльності та адаптації до зовнішніх чинників. Лише здатність пристосовуватись до нових умов є основою стабільного розвитку та успіху на сьогоднішній день.

**Основні матеріали дослідження.** Аналізуючи показники вантажних залізничних перевезень [1], можна побачити позитивну тенденцію зростання вантажообігу за I півріччя 2021 року на 2,1 %, порівняно з аналогічним періодом 2020 року. Проте це позитивне явище скоріш за все пояснюється не так збільшенням обсягів перевезення вантажів залізничним транспортом, як зручними умовами перевезення через карантинні обмеження, що є наслідком зменшення пасажирських перевезень та відсутністю будь-яких перешкод. Перешкоджає розвитку залізничного транспорту також критичний рівень зношення рухомого складу та інфраструктури, низький рівень заробітної плати працівників галузі, що становить на 21 % менше загального рівня заробітних плат в інших галузях, що призводить до катастрофічної нестачі персоналу, простоїв та затримок у роботі галузі. Також негативним явищем є тіньові схеми розподілу вагонів та залучення інвестицій в оновлення рухомого складу та інфраструктури, а також велика кількість приватних власників вагонів, що призводить до зниження ефективності використання рухомого складу. Ці причини можна віднести до внутрішніх, проте існує і ряд зовнішніх причин, що стримують розвиток залізничної галузі. В першу чергу, це низька інтегрованість залізничного транспорту, що пов'язано з невідповідністю ширини колії 1520 мм європейській 1435 мм, яка є найпоширенішою у світі [2]. Ця причина значно перешкоджає розвитку нашої транспортної мережі у міжнародному напрямку. Також варто відмітити невідповідність норм та стандартів європейським вимогам, що також негативно відображається на конкурентоспроможності залізничного транспорту.

Розглядаючи основні напрямки розвитку транспортно-логістичного комплексу, варто відмітити позитивну тенденцію в налагодженні українсько-китайських відносин. У 2021 році виповнилося 10 років від початку стратегічного партнерства України та Китаю. За цей період Китайська народна республіка стала найбільшим торговим партнером України, про що

говорять показники товарообігу за I квартал 2021 року, що становить 5,683 млрд доларів США [3]. Високі показники товарообігу та позитивна динаміка торгівлі створюють сприятливі умови для зростання інвестиційної активності. Україна ж розглядається Китаєм як важлива складова глобальної системи, проте розвиток довгострокових проектів стратегічного характеру потребують поетапного розвитку з аналізом ризиків та можливостей.

Варто відмітити, що 28 вересня 2021 року вперше було відправлено контейнерний поїзд в Китай з експортним вантажем. Вантажовідправником є українська компанія «ЕУ Транс», що є однією з основних учасників ринку контейнерних перевезень. Даний поїзд був сформований з 47 контейнерів та відправився із залізничної станції ЦТС «Ліски», та має пройти по території 4 держав. Організація цього експортного маршруту може знизити тарифи на перевезення і, як наслідок, позитивно відобразиться на ринку України [4].

Також Україна планує розвивати міжнародну логістику через Азербайджан, Молдову та Грузію за допомогою залізничних та паромних перевезень, що дасть можливість розширення транспортно-логістичного комплексу та зменшить навантаження на дорожню інфраструктуру.

Планується також розвиток залізничного маршруту між Чорним та Балтійським морями, що є наслідком розвитку українсько-литовських відносин. З'єднання залізничними маршрутами регіонів Чорного та Балтійського морів оптимізує логістику, збільшить навантаження на морські порти та дасть можливість виходу на нові світові ринки. Розвиток мультимодальних перевезень між Україною та Литвою дасть можливість збільшити частку перевезення українських вантажів між морями в 10 разів, що також позитивно вплине на економіку нашої держави.

**Висновки.** Проаналізувавши ситуацію в сфері послуг, що змінилася в результаті пандемії та карантинних обмежень, можна зробити висновок, що для розвитку транспортно-логістичного комплексу потрібно шукати нові умови функціонування, пристосовуватись до змін та знаходити перспективні шляхи розвитку. Вирішення внутрішніх та зовнішніх причин, які перешкоджають розвитку залізничної галузі, позитивно вплине і на транспортно-логістичний комплекс, а налагодження дружніх партнерських зв'язків України з європейськими країнами та Китаєм стане новим етапом розвитку економіки. Маючи великий експортний потенціал та сприятливе географічне положення, Україна повинна інтегруватись у світову систему мультимодальних перевезень шляхом розширення контейнерних перевезень, що призведе до розвитку транспортної логістики.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Показники вантажних перевезень [Електронний ресурс] // АТ «Укрзалізниця». – 2021. URL: [https://www.uz.gov.ua/cargo\\_transportation/general\\_information/indicators\\_of\\_transit/](https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/general_information/indicators_of_transit/)
2. Мироненко В.К. Транспортна інтероперабельність та мультимодальні рішення. Доповідь засідання Національного круглого столу з питань оновлення Національної транспортної стратегії України (НТС) до 2030 року // Засідання Національного круглого столу з питань оновлення Національної транспортної стратегії України (НТС) до 2030 року. – 2019. URL: [https://mtu.gov.ua/files/4\\_%20Transport\\_Interoperability\\_and\\_multimodal\\_solutions\\_Myronenko.pdf](https://mtu.gov.ua/files/4_%20Transport_Interoperability_and_multimodal_solutions_Myronenko.pdf)
3. Українсько-китайські відносини: що означає нове перезавантаження // Український інститут майбутнього. – 2021. URL: <https://uifuture.org/publications/ukrayinsko-kytajski-vidnosyny-shho-oznachaye-nove-perezavantazhennya/>
4. Украина наладила контейнерный экспорт в Китай. – 2021. URL: <https://mintrans.news/zhd/ukraina-naladila-konteynernyy-eksport-v-kitay>

JEL: D20

**Овчиннікова В.О.**, професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, д.е.н., доцент

**Кужавський М.С.**, аспірант кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту

## **ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**Анотація.** Доведено, що економічне виживання й розвиток українських підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі залежить від наявності дієвої сучасної управлінської концепції в їх арсеналі. Однією з яких є управління стратегічними змінами. З метою забезпечення ефективності процесу управління виділено ключові аспекти даної теорії, а також запропоновано класифікацію стратегічних змін за рівнем їх реалізації в залізничній компанії.

**Постановка проблеми.** В останній час вітчизняні підприємства залізничного транспорту по багатьом позиціям втрачають свою конкурентоспроможність як на світовому, так і на внутрішньому ринку транспортно-логістичних послуг. В сучасних умовах функціонування, що перш за все характеризуються наявністю великої кількості трансформаційних змін обумовлених реструктуризацією залізничного транспорту, лібералізацією відповідного ринку, цифровізацією світової економіки, однією з перешкод на шляху підвищення їх конкурентоспроможності є низька якість управління, відсутність в арсеналі менеджерів сучасних управлінських концепцій та інструментарію спроможного забезпечити досягнення встановлених стратегічних орієнтирів в умовах постійних змін. В таких умовах класичних механізмів стратегічного управління вже недостатньо.

Однією з дієвих управлінських концепцій, що отримала широке поширення в останнє десятиліття, є концепція управління стратегічними змінами. Ініціюючи та реалізуючи її, підприємства залізничного транспорту будуть здатні максимально ефективно вибудовувати свою поведінку, що дозволить господарюючому суб'єкту адаптуватися до мінливих умов функціонування, забезпечити тим самим стійкість конкурентної позиції та її посилення. Зважаючи на наявні особливості господарювання залізничного транспорту окреслимо базові положення впровадження концепції управління стратегічними змінами в діяльність залізничних підприємств.

**Основні матеріали дослідження.** Основною причиною нестабільної діяльності АТ «Укрзалізниця», коливань його ділової активності, втрати ринкових позицій по базовим напрямках бізнесу (перевезення пасажирів і вантажів, надання послуг магістральних локомотивів, виготовлення, ремонт та сервіс рухомого складу, надання в користування вагонів) є нездатність залізничної корпорації вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечити повноцінну реалізацію змін внутрішнього середовища відповідно до обраної корпоративної стратегії та вибрати необхідний інструментарій для управління ними.

В сучасному менеджменті прийнято розмежовувати поняття «зміна» і «розвиток». Під зміною розуміють будь-яку дію по оновленню чого-небудь. Розвиток – це процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого. Таким чином, розвиток на відміну від зміни може бути тільки прогресивним [1]. Зміни, що відбуваються на

підприємствах, прийнято класифікувати за такими ознаками: залежно від джерел, що породжують зміни (породжені чинниками зовнішнього середовища; породжені чинниками внутрішнього середовища підприємства), залежно від ймовірності подій (непередбачені (спонтанні) і планомірні (целеспрямовані) зміни), залежно від підходу до управління змінами (еволюційні (поступові) та революційні зміни (координальні, швидкі, що передбачають повне оновлення)), залежно від елементної спрямованості у складі організаційної системи управління (виділяють зміни орієнтовані на: мету (зазвичай реалізується в управлінні за цілями); завдання (управління за результатами); організаційну структуру; технологію (технологічне управління, найбільш яскраво проявляється в соціотехнічній моделі менеджменту); поведінку персоналу (управління організаційною поведінкою); досвід (управління через контрольні порівняння – бенчмаркінг)), залежно від форми (фронтальні; групові; індивідуальні), залежно від спрямованості у складі процесу управління (зміни пов'язані з плануванням (діагностика, моделювання, програмування); з функцією організації процесу управління (підготовка до реалізації, регулювання, координування); з контролем (облік, аналіз, корегування); з мотивацією; з комунікаціями; з технологією прийняття рішень), залежно від функціональної спрямованості у складі менеджменту підприємства (виробничо-технологічні зміни; зміни в управлінні фінансами; зміни в управлінні маркетингом; зміни в управлінні персоналом; зміни в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю; зміни в управлінні інноваціями); залежно від радикальності і глибини перетворень (зміни, пов'язані з перебудовою організації (припускають фундаментальну зміну підприємства, що стосуються його місії); радикальні зміни (підприємство не змінює галузі, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, злиттям підприємств); помірні зміни (зміни в одній або декількох функціях менеджменту: в управлінні виробництвом, маркетингу тощо); часткові (слабкі) зміни), залежно від спрямованості дії зміни у часі (стратегічні, тактичні, оперативні та стабілізаційні).

В умовах максимально трансформаційного зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг підприємствами залізничного транспорту наразі доцільно акцентувати увагу на управління стратегічними змінами. Всіма змінами, спричиненими як зовнішніми, так внутрішніми факторами, слід управляти, адже неконтрольовані та нескоординовані стратегічні зміни можуть стати джерелом ризику та економічних втрат. Саме тому, для вибору ключових позицій та відповідно інструментарію управління ними вважаємо за доцільне стратегічні зміни класифікувати за рівнем їх реалізації:

1. Стратегічні зміни корпоративного характеру - мають загальну для всього підприємства та його окремих бізнес одиниць спрямованість. Корпоративні стратегічні зміни поширюються в межах АТ «Укрзалізниця», охоплюють всі напрямки його діяльності, тому контролюються та координуються вищим керівництвом залізничної компанії. Ефективність корпоративних стратегічних змін може бути реалізована при дотриманні наступних принципів: принцип цілісності (корпоративна стратегічна зміна має бути сформована як певна система); принцип безперервності (всі корпоративні стратегічні зміни потребують з часом уточнень, коригувань тощо); принцип гнучкості (здатність корпоративних стратегічних змін змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами); принцип точності (корпоративна стратегічна зміна повинна бути конкретизована і деталізована, наскільки це можливо з огляду на зовнішні і внутрішні умови діяльності корпорації); принцип участі (до формулювання та управління корпоративною стратегічною зміною необхідно залучати весь склад вищого керівництва).

2. Стратегічні зміни ділового (конкурентного) характеру - стратегічні зміни другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), спрямовані на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; об'єднання господарських дій основних функціональних підрозділів підприємства; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом. Стратегічні зміни на діловому рівні базуються на: розробці конкурентоспроможних

заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу над конкурентами; об'єднанні ініціатив бізнес одиниць; рішенні питання про сферу з найбільшими шансами виграшу в конкурентній боротьбі; нейтралізації конкурентних заходів супротивників.

3. Стратегічні зміни функціонального характеру - координуються та реалізуються на рівні поточної основної діяльності підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за управління функціональними стратегічними змінами лежить на керівниках відділів (підрозділів).

4. Стратегічні зміни оперативного характеру - координуються та реалізуються за напрямками: потужність основного виду діяльності, технологія, обладнання, продукція, постачання товаро-матеріальних цінностей, якість та ін.

**Висновки.** Кардинальні трансформаційні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємств залізничного транспорту, недосконалість наявної системи стратегічного управління ними та відповідно постійна зміна корпоративних стратегій, а тому і господарських дій у всій залізничній корпорації, породжують хаос та низьку ефективність АТ «Укрзалізниця». Саме тому сьогодні економічне виживання й розвиток українських підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі залежить від наявності дієвої сучасної управлінської концепції в їх арсеналі. Однією з яких є управління стратегічними змінами. Дана концептуальні основи є базовими та першочерговими для АТ «Укрзалізниця», з метою забезпечення їх ефективного впровадження виділено ключові аспекти даної теорії, а також запропоновано класифікацію стратегічних змін за рівнем їх реалізації в залізничній компанії.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Рогов В. Г. Економічна природа розвитку підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 85–94.

JEL L 51, L 92, M 10, O 10

*Портна О.В., професор кафедри управління та адміністрування Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, д.е.н., доцент*

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ**

***Анотація.** Наведено сьогоденні чинники, які впливають на функціонування залізничної галузі. Розглянуто економічні показники функціонування залізничної галузі. Визначено пріоритети та перспективи підвищення рівня конкурентоспроможності залізничної галузі.*

***Постановка проблеми.** У будь-який час розвиток залізничної галузі, підвищення конкурентоспроможності залізничних послуг та ефективності фінансово-господарської діяльності потребує значних зусиль та вкладень. У сьогодніх умовах, які характеризуються, по-перше, розвитком інформаційно-мережевої економіки більшими темпами ніж індустріально-ринкової, по-друге, глобальною економічною кризою, викликаною COVID-19, залізничній галузі, яка більше орієнтована на індустріальну економіку все трудніше знаходити точки зростання.*

***Основні матеріали дослідження.** В індустріальній моделі економіки ключовим ресурсом розвитку виступали матеріальні, капітальні активи, а інформаційно-мережева система ставить інші пріоритети. Для аналізу стану залізничної галузі з подальшим визначенням перспектив важливим є навести економічні показники функціонування залізничної галузі (табл. 1).*

Розглядаючи економічні показники функціонування залізничної галузі (табл. 1), згідно даних офіційної статистики України [1], у структурі валової доданої вартості за видами економічної діяльності транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність займають значне місце в обсязі валового внутрішнього продукту, але ця частка постійно знижується. Наприклад, у 2010 році складала 7,8 %. З даних табл. 1 видно, що всі показники функціонування залізничної галузі знижуються, окрім основних засобів та заробітної плати.

Як справедливо зазначають фахівці [2, с 247-248], залізнична галузь країни відіграє значну роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку України. Фахівці неодноразово зазначали [5], що залізнична галузь тривалий час знаходиться у критичному стані: знижується попит на залізничні послуги, різко знижується дохід, галузь має високий знос рухомого складу, відсутність достатньої кількості вагонів нового покоління, високі витрати на послуги, неврахування соціальної направленості перевезень. Для підвищення попиту на ринку перевезень, а отже, і конкурентоспроможності залізничні пасажирські послуги повинні надаватися на високотехнологічному та висококультурному рівнях, максимально задовольняючи запитам споживачів, та враховувати індивідуальні потреби кожного пасажира, враховувати мінливість зовнішнього оточення.

Як показує аналіз пасажирських перевезень [4] за останні роки залізничний транспорт поступово втратив свої позиції на ринку. До економічної кризи додалась криза, викликана COVID-19 та карантинні заходи, що спричиняє значні збитки залізничній галузі. Щоб повернути втрачений сегмент ринку та розширити його потрібні нові напрямки розвитку залізничного транспорту, пошук нових можливостей та нових сучасних моделей управління транспортно-логістичним бізнесом.

В таких умовах, викликаних на додачу до наведеного вище ще й розвитком інформаційно-мережевої економіки, необхідним стає запровадження адаптивних методів та механізмів виведення з кризи пасажирського комплексу, виживання в екстремальній ситуації та підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту.

Таблиця 1

Економічні показники функціонування залізничної галузі

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
Частка транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності у структурі валової доданої вартості, %	6,8	6,6	6,4	6,4
Середньооблікова чисельність штатних працівників на транспорті, тис. осіб	267	282	282	264
Основні засоби транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, млн грн	1418312	1562079	1280369	1729587
Ступінь зносу основних засобів транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, %	51,7	50,6	47,6	62,9
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників на транспорті, грн	4556	5776	7883	10010
Перевезення вантажів залізничним транспортом, млн т	350	343	339	322
Питома вага залізничного транспорту в перевезенні вантажів, %	24	22	22	20
Вантажообіг залізничного транспорту, млрд. т-км	195,1	187,6	191,9	186,3
Перевезення пасажирів залізничним транспортом, млн	390	389	165	158
Рентабельність операційної діяльності транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, %	1,1	5,1	- 1,0	- 1,6

Пріоритети та перспективи підвищення рівня конкурентоспроможності залізничної галузі тісно пов'язані з багатьма чинниками, насамперед з якістю надання послуг, що змінюється в залежності від управлінської моделі та світових стандартів та викликів.

В умовах розвитку інформаційно-мережева економіки фахівцями пропонується формування адаптивної стратегії, удосконалення систем, методів та інструментів управління, орієнтованих на потреби споживачів. Вважається, що головними пріоритетами залізниць світу [2, с 247-248] є швидкість і діджиталізація. Для української транспортної галузі потрібно технічне переоснащення, високотехнологічний рухомий склад, сучасні технології організації перевезень, цифровізація усіх процесів, урахування інтересів усіх стейкхолдерів [3] тощо. Тільки таким чином можна боротися за підвищення конкурентоспроможності залізничної галузі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

**Висновки.** Високий рівень залежності від зазначених чинників національних та глобальних кризових явищ має діяльність як підприємств залізничного транспорту, так і всієї галузі. Сучасна модель управління конкурентоспроможністю залізничної галузі потребує удосконалення та адаптації до складних зовнішніх умов та глобальних викликів з урахуванням обмеженості внутрішнього потенціалу розвитку галузі. Для підвищення конкурентоспроможності залізничної галузі ключовими стають управлінські адаптивні зміни.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Полішко Т.В. Вибір пріоритетних напрямів інноваційної діяльності залізничного транспорту. Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту: матеріали 81

Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 квітня 2021 р. / за заг. ред. А. В. Радкевича, Р. В. Рибалки. Дніпров. нац. ун-т. залізнич. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро, 2021. С. 247-248.

3. Портна О. В., Черниш Я. О. Світові зміни в підходах до забезпечення фінансових критеріїв розвитку підприємств на основі врахування інтересів стейкхолдерів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 286–292.

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

5. Чаркіна Т. Ю., Панін Д. Д., Наволочка В. О. Напрямки управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень. Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту : матеріали 81 Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 квітня 2021 р. / за заг. ред. А. В. Радкевича, Р. В. Рибалки. Дніпров. нац. ун-т. залізнич. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро, 2021. С. 254-255.

JEL G34

**Ткачук В.О.**, доцент кафедри цифрової економіки та міжнародних економічних відносин Державного університету «Житомирська політехніка», к.е.н.

## КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

**Анотація.** Наведено змістові характеристики поняття «корпоративного кодексу». Визначено зв'язок між корпоративним кодексом та іміджем підприємства. Проведено аналіз кодексу етики в умовах АТ «Укрзалізниця».

**Постановка проблеми.** Сьогодні звичайною річчю для бізнесу є наявність корпоративного кодексу. Правила та норми, які в ньому закріплюються, несуть соціально важливу місію для працівників підприємства – є своєрідними індикаторами правильної або неправильної поведінки на підприємстві. Оскільки характер ділової поведінки не лише впливає на ефективність внутрішньокорпоративних комунікацій, але й є важливим в контексті забезпечення привабливості підприємства в очах громадськості, виникає інтерес до визначення впливу корпоративного кодексу на формування іміджу підприємства.

**Основні матеріали дослідження.** Корпоративний кодекс є фактично формою втілення корпоративних норм, що виступають своєрідними правилами поведінки, які встановлені на підприємстві з метою регулювання взаємовідносин і спрямовані на досягнення цілей. В сучасному світі кодекс є нормою для серйозного бізнесу і сприймається як крок до покращення корпоративного управління.

Сутність корпоративного кодексу впливає із загального змісту категорії «корпоративна норма» і полягає в тому, що він: регулює типові ситуації і взаємовідносини, які мають місце на підприємстві відповідно до специфіки його діяльності; має багаторазове використання протягом всього терміну існування; норми корпоративного кодексу одночасно застосовуються до усіх осіб, які працюють на підприємстві і займають відповідні посади; норми корпоративного кодексу є обов'язковими виключно для працівників підприємства і не можуть бути застосовані для сторонніх людей.

Корпоративний кодекс є ефективним інструментом формування організаційної культури, адже дає можливість офіційно закріпити важливі для підприємства норми і принципи, встановлює межі повноважень і відповідальності як працівників, так і керівництва. Крім того, набуває все більшого поширення розуміння важливості етичних і соціально відповідальних взаємовідносин та ділової практики для забезпечення стабільності і довготривалої прибутковості підприємств. В цілому причинами зростання уваги до етичних питань в бізнесі є такі положення:

1) розширення міжнародного співробітництва є неможливим без вдосконалення етичних норм управління і господарської діяльності;

2) формування корпоративної культури і розвиток соціальної відповідальності є не модною тенденцією, а вимогою часу, засобом забезпечення виживання підприємства.

Не може бути стандартного корпоративного кодексу, який би однаково ефективно регулював взаємовідносини на будь-якому підприємстві. При створенні цього документа обов'язково мають бути враховані галузь і специфіка діяльності підприємства, розмір підприємства та візія керівників і власників.

Маємо відзначити, що етичні кодекси підприємств забезпечують:

1) формування іміджу підприємства – кодекс виступає засобом формування позитивного іміджу підприємства в зовнішньому середовищі. Це дає можливість підвищити інвестиційну привабливість підприємства, забезпечує ефективні зв'язки із громадськістю, підтримку товарного бренду;

2) підвищення ефективності управління – кодекс є зведенням норм і правил поведінки на підприємстві, дієвим інструментом регулювання поведінки працівників; за допомогою корпоративного кодексу можна підвищити ефективність внутрішньокорпоративних комунікацій;

3) формування корпоративної культури – саме в корпоративному кодексі визначаються місія і цінності підприємства, норми і правила поведінки співробітників; корпоративний кодекс є основним документом, в якому закріплюються ціннісні стандарти корпоративної культури.

Корпоративний кодекс повинен бути сформований таким чином, щоб у нього завжди можна було внести зміни відповідно до умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Для підприємств з невеликою чисельністю персоналу корпоративні правила можуть мати обсяг лише 5–7 сторінок. Тобто, там, де кожен співробітник перебуває в полі зору керівника і чисельність підлеглих у кожного керівника не є великою, немає потреби у жорсткому нормуванні й стандартизації відносин в трудовому колективі. Такий документ може бути розроблений менеджером з персоналу на основі рекомендацій керівника підприємства.

Для середніх і великих компаній рекомендується створювати корпоративні правила з детальним описом усіх можливих вимог обсягом до 50 сторінок. В цьому випадку корпоративний кодекс буде достатньо ґрунтовним і складним документом, тому для його створення слід залучити зовнішніх консультантів, які на основі неупереджених оцінок зможуть надати рекомендації, що будуть сприяти розвитку підприємства.

Розробка корпоративного кодексу, як уже зазначалось, може здійснюватись як фахівцями підприємства, так і певними зовнішніми консультантами. І в першому, і в другому випадку важливо не просто розробити корпоративні правила, а створити життєздатний документ, який буде враховувати усі реалії та особливості діяльності підприємства, документ, який зможе в доступній формі дати відповідь на питання усіх стейкхолдерів. Тільки в такому випадку корпоративний кодекс буде реально працювати на підвищення ефективності і формування корпоративної культури підприємства.

Переваги розробки корпоративного кодексу фахівцями підприємства пов'язані, насамперед, із глибоким знанням особливостей діяльності підприємства, його історії, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. З іншого боку, залучені до розробки корпоративного кодексу зовнішні консультанти мають хороший досвід розробки таких кодексів, можуть скласти його у різних обсягах і стилях відповідно до умов замовлення. Серед недоліків залучення до розробки корпоративного кодексу власних фахівців варто відзначити недостатній досвід складання корпоративних кодексів, що може призвести до одержання у підсумку занадто формалізованого кодексу. Не позбавлена проблем і розробка кодексу зовнішніми консультантами: вони не в повній мірі ознайомлені з особливостями діяльності підприємства, тому високою є вірогідність складання кодексу, який буде бездоганний за формою і змістом, але не буде враховувати усі фактори внутрішнього середовища.

Подолання вказаних недоліків можливе за рахунок поєднання зусиль фахівців підприємства та зовнішніх консультантів. Значно підвищує вірогідність розробки дієвого корпоративного кодексу використання процедури обговорення кодексу у трудовому колективі. Як свідчить практика, насправді інтерес до обговорення положень кодексу виявляє лише 10–15% співробітників, ще менший відсоток вносить власні пропозиції, проте запровадження цієї процедури дає значний соціально-психологічний ефект. В результаті такого обговорення піднімаються важливі етичні та культурно-економічні питання, в свідомості найманого персоналу формуються важливі установки, які сприяють покращенню мотивації до праці, полегшують процес організаційних змін.

Для кращого розуміння особливостей розробки та впровадження корпоративного кодексу доцільно проаналізувати кодекс етики діючого підприємства. Зокрема, обов'язкові стандарти й очікування, які накладає на повсякденну поведінку працівників Кодекс етики

АТ «Укрзалізниця», в самій компанії сприймаються як сучасна вимога світового бізнесу та одна із найважливіших складових міжнародних стандартів етичного ведення бізнесу.

Кодекс етики АТ «Укрзалізниця» встановлює базові етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими мають щодня керуватися у своїй діяльності всі працівники компанії. Метою розроблення та затвердження кодексу з етики є розвиток і вдосконалення корпоративної культури, ефективної взаємодії співробітників один з одним, а також компанії з органами державної та місцевої влади, діловими партнерами та іншими особами [1, с. 43].

Впровадження кодексу етики в умовах АТ «Укрзалізниця» сьогодні спрямоване на зміцнення ділової репутації, забезпечення прозорості, доброчесності та етичності ведення бізнесу, розвиток корпоративної культури та її сприйняття працівниками, забезпечення балансу між інтересами компанії, її власника, працівників і клієнтів, запобігання неприйнятній поведінці та порушенням, встановлення контролю за дотриманням принципів доброчесності. Керівництво компанії всебічно сприяє просуванню кодексу етики, забезпечує інформування та навчання працівників за допомогою розробленого дистанційного курсу, який розміщений на корпоративному порталі, способів очного інформування та навчання співробітників, інформаційних постерів і брошур, FAQ.

Одним із ключових заходів плану дій щодо корпоративного управління є впровадження в АТ «Укрзалізниця» функції комплаєнс. Міжнародна асоціація комплаєнса розглядає під комплаєнсом процес забезпечення відповідності діяльності підприємства встановленим вимогам і стандартам. Комплаєнс-контроль спрямовується на мінімізацію ризиків підприємства щодо подій, які можуть призвести не тільки до фінансових втрат, але й до втрати довіри з боку органів нагляду та контролю, акціонерів, інвесторів, клієнтів та ін. У сучасних умовах економічного розвитку, окрім фінансових втрат, вагомого значення набувають правові та репутаційні наслідки, які впливають на подальшу діяльність підприємства та його сталий розвиток [2, с. 664].

У цьому зв'язку в АТ «Укрзалізниця» першочергово передбачено призначення керівника з питань комплаєнс, затвердження положення про підрозділ комплаєнс і робочого плану функції комплаєнс. У 2020 р. відбулося повноцінне формування цієї функції, було проведено оцінювання ризиків, пов'язаних із невідповідністю нормативним вимогам, розроблено та затверджено внутрішні документи з питань дотримання нормативно-правових вимог.

Ведення бізнесу з відповідальністю перед суспільством і захист основних прав людини є ключовими принципами діяльності АТ «Укрзалізниця». Компанія гарантує дотримання рівних прав для усіх своїх працівників, тому стандарти дотримання прав людини впроваджені у всі сфери її діяльності.

При підборі кадрів фахівці служби персоналу керуються виключно компетенціями людей і не допускають дискримінації за статтю, расою, релігією, політичними переконаннями, соціальним походженням, національністю чи іншими ознаками. При цьому компанія завжди очікує дотримання прав людини і від підрядних організацій.

**Висновки.** У підсумок проведеного дослідження маємо відзначити, що сьогодні корпоративний кодекс підприємства, насправді, є ефективним інструментом формування його організаційної культури, що закріплює найважливіші норми і принципи, а також встановлює межі відповідальності працівників і керівництва. Кодекс з етики виступає засобом формування позитивного іміджу підприємства в діловому середовищі, що дає можливість підвищити його інвестиційну привабливість, забезпечує ефективні зв'язки із громадськістю, підтримку товарного бренду та ін.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» за 2019 р. URL: [http://portal.uz.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Book\\_UZ\\_19\\_UA\\_FIN\\_web.pdf](http://portal.uz.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Book_UZ_19_UA_FIN_web.pdf)
2. Овсюк Н.В. Комплаєнс-контроль у сфері трудових правовідносин / Н.В. Овсюк // Вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. – 2018. – №24. – С. 662–667.

JEL: D20

*Торопова В.І., аспірантка кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії Українського державного університету залізничного транспорту*

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**Анотація.** Розглянуто сутність та переваги шерінгу, визначено основні моделі шерінгу інноваційних ресурсів для підприємств залізничного транспорту та визначено напрями ефективного використання моделей шерінгу на залізничному транспорті.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах функціонування, що наразі характеризуються глобалізаційними процесами, тотальною цифровізацією, інформатизацією, гіперконкуренцією, забезпечити ефективність господарювання підприємств залізничного транспорту та їх конкурентоспроможність на внутрішньому та світовому ринку транспортно-логістичних послуг можливо лише за рахунок своєчасної та якісно організованої інноваційної діяльності. А визначення нових інструментів для активізації інноваційної діяльності стане базисом для формування стратегій розвитку підприємств залізничного транспорту та буде основою для розробки їх інноваційної політики.

**Основні матеріали дослідження.** Інноваційна діяльність, яка є запорукою забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту, а також їх соціально-економічного розвитку, сьогодні трансформується, адже суб'єкти господарювання функціонують в умовах становлення цифрової економіки, де реальністю є штучний інтелект і неймережі, багаторазово переважаючи калькулятивні та когнітивні здатності людини. Цифрова економіка стає базовою реальністю функціонування сучасних підприємств. Володіння технологіями обробки великих масивів даних, поширення інтернету і дешевизна пристроїв, що забезпечують доступ до нього, привели до появи соціальних мереж і віртуальних сервісів, які дозволяють знизити гостроту проблем, що до сьогодні обмежували інноваційний розвиток сучасних підприємств, перш за все, це проблема обмеженості ресурсів (за рахунок об'єднання великої кількості зацікавлених акторів в єдину мережу стало можливим її вирішення). Цифрова економіка створила підґрунтя для активізації шерінгу.

Термін «Шерінг» (англ. sharing - ділитися, спільно використовувати) прийшов до нас з англомовної літератури [1], де ним стали позначати сукупність сервісів (таких як Airbnb, Uber, YouTube, BlaBlaCar та ін.), що забезпечують індивідам отримання додаткової вигоди або компенсації своїх витрат шляхом надання іншому індивіду недовикористаного ресурсу (товару, послуги). При цьому така вигода не є основним джерелом доходу індивіда, а ресурс передається у тимчасове користування, без права розпорядження. У сьогоденному дискурсі застосовуються також терміни економіка спільного користування, економіка колаборативного споживання, шерінг-економіка, економіка обміну, часткова економіка, економіка взаємодопомоги, економіка взаємності, економіка довіри.

Слід зазначити, що ідея спільного користування не нова. Пул так званих «суспільних благ», відомих і детально вивчених, і являє собою прообраз сучасного шерінгу. Суспільним є те благо, утримувати яке дуже дорого одному або декільком власникам, в той же час його існування приносить суспільству позитивні ефекти: громадські бібліотеки та лазні, громадські школи, лікарні, притулки, армія. Крім того, сервіси прокату автомобілів, інструментів, спортивного інвентарю та одягу були популярні і в доцифровий період. Однак саме цифрові технології зробили шерінг однією з десяти найперспективніших сфер економіки за рахунок швидкості отримання необхідного блага, а також довіри, яка забезпечується платформами, що надають бажані блага. Тобто шерінг це не лише прокат - це сукупний синергетичний ефект,

який отримує суспільство від використання активів, які простоюють, причому важливо, що мета прокату - отримання прибутку, а мета шерінгу - поділ витрат, а корисність шерінгу прямо пропорційна кількості взаємодіючих агентів. Отже, в цілому, шерінг – мережа економічних суб'єктів, здатних на основі цифрових технологій виявляти, акумулювати і використовувати незадіяні в даний момент активи з метою отримання додаткової корисності.

Крім того, в умовах становлення цифрової економіки виникла та знайшла своє активне застосування концепція відкритої інновації, яка теоретично була обґрунтована Г. Чесбро та ін. [2]. У статті «Відкриті інновації: наступне десятиліття» Дж. Вестом [3] були узагальнені напрацювання А. Солтера, В. Ванавербек, Г. Чесбро, де автори підтвердили ефективність даної бізнес-моделі в поточних умовах і виявили деякі особливості розвитку цієї концепції в майбутньому.

Відкриті інновації мають на увазі використання цільових потоків знань для прискорення внутрішніх інноваційних процесів, а також для розширення ринків для більш ефективного використання інновацій. Теорія відкритих інновацій визначає процес досліджень і розробок як відкриту систему. Компанія може залучати нові ідеї і виходити на ринок з новим продуктом не тільки завдяки власним внутрішнім розробкам, але також у співпраці з іншими організаціями [3].

Підприємства залізничного, транспорту, не зважаючи на реструктуризацію залізничної галузі, функціонують в єдиному техніко-технологічному ланцюгу, а тому в їх інноваційній діяльності переважає єдиний інноваційно-технологічний цикл із застосуванням принципів спільного використання ресурсів для досягнення інноваційних цілей. Зважаючи на все вищезазначене в якості основи забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту слід використовувати шерінг інноваційної діяльності.

За таких умов загальна економічна ефективність буде визначатись цілою низкою локальних ефектів: використання узгоджених трансфертних цін на роботи та послуги між учасниками кооперації; концентрація фінансових ресурсів, що спрямовуються на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи; відпрацювання виробничих процесів і перевірка якості і дієздатності нових бізнес-моделей; оптимізація обсягів виробництва для тих продуктів, для яких дрібні і середні масштаби випуску є економічно необґрунтованими; забезпечення стійкості холдингової структури до ситуацій банкрутства в умовах ринку. Слід виділити основні моделі шерінгу інноваційних ресурсів для підприємств залізничного транспорту:

1. Шерінг обладнання (центри технологічних компетенцій). Даний напрямок активно розвивається з 2008 р. Ефективність створення подібних центрів пов'язана з великою кількістю малих і середніх промислових підприємств, які мають потребу в високоефективному виробничому і лабораторному устаткуванні, але не можуть самостійно профінансувати його придбання. Створення центрів, оснащених подібним обладнанням, або оренда машино-годин високотехнологічного обладнання у великих підприємств довели свою ефективність. Подібний підхід дозволяє підвищити коефіцієнт використання обладнання і забезпечити швидко окупність інвестицій.

2. Шерінг персоналу. Даний вид спільного використання ресурсів дозволяє ділитися висококваліфікованими кадрами або використовувати команди професіоналів як вид інвестиційного ресурсу при реалізації інвестиційно та інноваційних проектів.

3. Шерінг інжинірингових команд. Стартувавши як різновид шерінгу персоналу, даний напрямок отримав самостійний розвиток в рамках моделей аутстафінгу – залучення необхідних кадрів для вирішення проектних завдань на тимчасовій основі з використанням послуг компанії-посередника.

4. Шерінг ідей і розробок. Дана модель найбільш близька до концепції відкритих інновацій. В рамках шерінга ідей передбачається створення платформ, які агрегують ідеї і розробки будь-якої предметної області, а також забезпечують доступ до спільної роботи над НДДКР і комерціалізацією їх результатів.

Для підприємств залізничного транспорту, що входять в коопераційні мережі і не пов'язаних відносинами перехресного володіння капіталом, переваги полягають в стратегічній та операційній гнучкості, яка також пов'язана з більш високим рівнем виробничих та інформаційних ризиків.

**Висновки.** В сучасних умовах господарювання забезпечити гідні конкурентні позиції на ринку транспортно-логістичних послуг не можливо без активної інноваційної діяльності. Однак, останнім часом даний вид господарювання втратив свою результативність, а тому не дозволяє отримати бажаних результатів. Дослідження показали, що для підприємств залізничного транспорту застосування моделі відкритих інновацій ще не є запорукою успіху. Шерінг, що, уособлюючи собою провідний тренд споживчої поведінки в епоху цифрової економіки, стане основою для забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації світової та національної економіки та дозволить нарощувати синергетичний ефект для всіх учасників, залучених до процесу спільної інноваційної діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Botsman R., Rogers R. What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. 2010. 304 p.
2. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology HBS Press, 2003. 207 p.
3. West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., Chesbrough H. Open innovation: The next decade. Research Policy. 2014. Vol. 43. pp. 805–811.

## МАТЕРІАЛИ

II Міжнародної науково-практичної конференції  
Виклики та перспективи соціально-економічного розвитку  
залізничного транспорту – УКРПРОФЗТ 2021

01 серпня – 03 листопада 2021 року, м. Київ

АДРЕСА: Україна, 03049, м. Київ, вул. Іванан Огієнка, 19  
тел.: +38(095)837-60-12

[www.duit-fut.com.ua](http://www.duit-fut.com.ua); [www.duit.edu.ua](http://www.duit.edu.ua); [www.urm.media/ukrprofzt-2021](http://www.urm.media/ukrprofzt-2021),  
e-mail: rail.ua.ecosystem@ukr.net