

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КРАСНОКУТСЬКИЙ ЄВГЕН СЕРГІЙОВИЧ

УДК 005.338.47:656.2(043)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-наукова програма – Менеджмент

Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
Є. С. Краснокутський

Науковий керівник

Запорожець Ганна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2024

АНОТАЦІЯ

Краснокутський Євген Сергійович. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, освітньо-наукова програма – Менеджмент, Галузь знань 07 – Управління та адміністрування. – Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, МОН України, Харків, 2024.

Дисертацію присвячено узагальненню теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Залізничний транспорт є одним із найважливіших секторів економіки України, який забезпечує транспортно-економічні зв'язки як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Його ефективне функціонування є необхідною умовою для стабілізації та структурних перетворень економіки, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, покращення життєвого рівня населення та забезпечення національної безпеки.

Дослідження проблеми організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту з урахуванням специфіки їх діяльності є необхідним, оскільки це створює передумови для розвитку залізничної галузі, підвищує якість транспортних послуг та підвищує конкурентоспроможність залізничного транспорту відповідно до концепції його реформування. Розробка нових підходів до управління якістю транспортних послуг підприємств залізничного транспорту повинна враховувати їхні особливості та визначити організаційні та фінансові складові забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Ці складові пов'язані з організаційними елементами, які враховують функції управління, і економічними елементами,

які враховують інвестиційні витрати на формування управління якістю послуг. Одним із найважливіших завдань, які більшість вітчизняних підприємств залізничного транспорту повинні негайно вирішити, є розробка та впровадження системи управління якістю продукції та послуг. Ця система повинна відповідати міжнародним стандартам у цій галузі та використовувати практики розвинених країн, щоб гарантувати високий рівень управління якістю.

Проведено узагальнення сутності та складових управління якістю послуг, досліджено проблеми розбіжностей між очікуваннями та сприйняттям якості надання послуг споживачами. Відзначено, що усунення розбіжностей між очікуваннями споживачів і реальною якістю надання послуг є можливим лише за умови чітко усвідомлення проблем, які виникають у процесі інтеграції залізничної галузі України в Європейську транспортну систему. Це включає реорганізацію та оновлення основних засобів, удосконалення технологій перевезень і підвищення якості транспортних послуг відповідно до вимог ринку та європейських і світових стандартів. Було виявлено, що управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту має вирішальне значення для економіки України та національної безпеки. З'ясувалося, що реорганізація та оновлення основних засобів, удосконалення технологій перевезень та підвищення якості транспортних послуг відповідно до вимог ринку, а також європейських і світових стандартів якості є необхідним для підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України. Міжнародний досвід управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту показує, що виробничі та пасажирські компанії залізничного транспорту успішно впроваджують системи управління якістю, зокрема за стандартами ISO. Активно застосовуються методи контролю якості, системи внутрішнього аудиту та постійного вдосконалення процесів. Вітчизняний досвід також свідчить про значущість управління якістю для розвитку залізничного транспорту. Українські компанії активно використовують

національні та міжнародні стандарти якості, а також власні методики та підходи до управління якістю.

У другому розділі роботи проведено аналіз рівня надання транспортних послуг в Україні та країнах Євросоюзу, аналіз поточного стану діяльності АТ «Укрзалізниця» та розроблено методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України. Аналіз рівня надання транспортних послуг в Україні та країнах Євросоюзу дозволив зосередитися на важливості того, щоб провести реформи в системі функціонування залізниць, а також підприємств залізничного транспорту. Виробничі та пасажирські залізничні компанії успішно запроваджують системи управління якістю, зокрема стандарти ISO, згідно з міжнародним досвідом щодо управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, а також активно використовують сучасні системи контролю якості, систему внутрішнього аудиту та здійснюють постійне вдосконалення технологічних та управлінських процесів. У результаті було встановлено, що управління якістю транспортних залізничних послуг є складним та різноманітним процесом, який потребує поєднання різних методичних підходів і врахування практик, які застосовуються як на національному, так і на міжнародному рівні. Впровадження системи управління якістю покращує продуктивність залізничного транспорту та задоволення потреб споживачів. Аналіз поточного стану діяльності АТ «Укрзалізниця» виявив, що підприємство стикається з багатьма проблемами, які вимагають негайного розгляду та вирішення. Дослідження особливостей розвитку залізничної галузі України показало, що вона перебуває в складному техніко-економічному стані. Крім того, було визначено найбільш негативні фактори, які впливають на розвиток галузі. Згідно з структурою розвитку капітальних інвестицій, залізничний сектор отримує капітальні інвестиції, але вони в нього в чотири рази менші, ніж у попередні роки. Розроблено методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України, який враховує певні види забезпечення (фінансове, інфраструктурне), рівень конкурентоспроможності,

інституційні та політичні фактори. Зроблено висновок, що застосування методичного підходу до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України є важливим етапом для залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку цього сектору. Визначено, що для реалізації інвестиційної моделі розвитку залізничної галузі держава має надати першочергову увагу вдосконаленню законодавчих актів України. Їх наближення до відповідних законодавчих актів Європейського Союзу сприятиме здійсненню правових заходів для формування ринкових відносин, формуванню конкурентного середовища та сприятливого інвестиційного клімату, створенню сучасної ринкової інфраструктури, розвитку підприємницької діяльності у пріоритетних галузях економіки, а також розробки національних технічних регламентів і стандартів, гармонізованих з європейськими та міжнародними стандартами.

У третьому розділі роботи обґрунтовано організаційно-методичне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, розроблено методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту та визначено напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Встановлено, що запропонована структурно-функціональна модель управління якістю транспортних залізничних послуг може вирішити низку значних проблем, пов'язаних з інфраструктурою та інституціями. Ця модель також дає уявлення про можливість національних організацій впливати на рівень інфраструктури залізничного сектора. Крім того, ефективність інфраструктурних механізмів, які відповідають за управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, безпосередньо залежить від їх надійності. Зроблено висновок, що залізнична галузь країни не отримує достатньої державної підтримки, що призвело до відсутності необхідної інфраструктури для розвитку АТ «Укрзалізниця». Дослідження показують, що виважена державна політика у сфері залізничних перевезень дозволяє підприємствам залізничного транспорту працювати

самостійно, поєднуючи інтереси бізнесу та суспільства. Розроблено методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, який було сформовано за переважною більшістю критеріїв. Чотири категорії (науково-технічна, організаційна, економічна та соціальна) використовувалися для оцінки якості послуг підприємств залізничного транспорту. Результати експертного опитування були оброблені за допомогою методу рангової кореляції; найважливішим елементам було надано найвищі оцінки. Зроблено висновок, що аналіз показників порівняльної важливості факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту призводить до тих самих висновків щодо висловлених пріоритетів при створенні матриці переваг. Таким чином, можна стверджувати про узгодженість думок експертів відповідно до набору критеріїв оцінки. Також, це дозволяє зробити висновки про ступінь впливу кожного показника в кожній групі факторів на рівень управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Визначено напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Дієві інструменти регулювання повинні бути сформовані для створення та розширення ефективної системи управління якістю послуг, що надаються підприємствами залізничного транспорту. Ці системи повинні забезпечити збалансованість ринку залізничних перевезень, підтримувати екологічну та технологічну безпеку залізничного транспорту та сприяти його інтеграції з іншими країнами. Для підвищення ефективності управління транспортною галуззю необхідно приділяти більшу увагу питанням екології та зменшення шкідливих впливів залізничного транспорту на навколишнє середовище. Для створення та розширення ефективної системи управління якістю послуг, що надаються підприємствами залізничного транспорту, необхідно впроваджувати дієві механізми регулювання. Основними цілями регулювання є забезпечення збалансованого ринку залізничних перевезень; дотримання технологічної та екологічної безпеки залізничного транспорту; інтеграція з іншими країнами.

Ключові слова: організаційно-економічне забезпечення, управління якістю, транспортні послуги, підприємства залізничного транспорту, методичний підхід.

ABSTRACT

Krasnokutskyi Yevhen Serhiyovych. Organizational and economic support of the management of the quality of services of railway transport enterprises. – Qualification scholarly paper: manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in speciality 073 – Management, educational and scientific programme – Management, Field of knowledge 07 – Management and Administration. – O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, MES of Ukraine, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to the generalization of the theoretical provisions and development of practical recommendations on organizational and economic support of management of the quality of services of railway transport enterprises. Rail transport is one of the most important sectors of the economy of Ukraine, which provides transport and economic links both domestically and internationally. Its effective functioning is a necessary condition for stabilization and structural transformations of the economy, development of foreign economic activity, improvement of the living standards of the population and ensuring national security.

Study of the problem of organizational and economic support of management of the quality of services of railway transport undertakings, taking into account the specifics of their activities is necessary, as it creates preconditions for the development of the rail industry, improves quality of transport services and increases the competitiveness of rails in accordance with the concept of its reform. The development of new approaches to the management of the quality of transport services of railway transport enterprises should take into account their

characteristics and determine the organizational and financial components of quality management of services of the rail transport undertakings. These components are related to organizational elements that take into account management functions, and economic elements which take into consideration investment costs in the formation of quality management of services. One of the most important tasks that most domestic rail transport enterprises must immediately solve is the development and implementation of a quality management system for products and services. This system must meet international standards in this field and use the practices of developed countries to guarantee a high level of quality management.

The essence and components of quality management of services were generalized, the problems of differences between expectations and perception of the quality of services provided by consumers were studied. It was noted that the elimination of discrepancies between the expectations of consumers and the real quality of services provided is possible only if clear awareness of the problems that arise in the process of integration of the railway industry of Ukraine into the European transport system. This includes reorganization and upgrading of basic equipment, improvement of transportation technologies and improved quality of transport services in accordance with market requirements and European and world standards. It was found that quality management of services of railway transport enterprises is crucial for the economy of Ukraine and national security. It was revealed that the reorganization and updating of basic means, improvement of transportation technologies and improving the quality of transport services in accordance with the requirements of the market, as well as European and world quality standards are necessary to improve the efficiency of quality management of services of railway transport enterprises of Ukraine. The International Quality Management Report of Railway Transport Enterprises shows that railway production and passenger transport companies successfully implement quality management systems, in particular according to ISO standards. Methods of quality control, internal audit system and continuous improvement of processes are

actively applied. Domestic experience also shows the importance of quality management for the development of rail transport. Ukrainian companies actively use national and international quality standards, as well as their own methodologies and approaches to quality management.

In the third part of the work, the level of transport services in Ukraine and the countries of the European Union was analyzed, the current state of activity of Ukrzaliznytsia was analysed and a methodological approach was developed to assess the investment attractiveness of the railway industry of Ukraine. Analysis of the level of delivery of transport services in Ukraine and the countries of the European Union allowed to focus on the importance of carrying out reforms in the system of functioning of railways, as well as railway transport enterprises. Production and passenger railway companies successfully implement quality management systems, in particular ISO standards, in accordance with international experience in quality management of services of rail transport enterprises, as well as actively use modern quality control, internal audit system and carry out continuous improvement of technological and management processes. As a result, it was established that the quality management of rail transport services is a complex and diverse process that requires a combination of different methodological approaches and taking into account practices applied at both the national and international levels. Implementation of a quality management system improves the productivity of rail transport and satisfies the needs of consumers. Analysis of the current state of activity of «Ukrzaliznytsia» found that the enterprise faces many problems and problems that require immediate consideration and solution. The study of the features of the development of the railway industry of Ukraine has shown that it is in a difficult technical and economic state. In addition, the most negative factors that affect the development of the industry have been identified. According to the capital investment development statistics, the railway sector receives the most capital investment, but the investment in it is four times less than in previous years. A methodical approach has been developed to assess the investment attractiveness of the railway industry of Ukraine, which takes

into account certain types of provision (financial, infrastructure), level of competitiveness, institutional and political factors. It was concluded that the application of a methodological approach to assessing the investment attractiveness of the railway industry of Ukraine is an important stage for attracting investment and ensuring sustainable development of this sector. It is determined that in order to implement the investment model for the development of the railway industry, the state must give priority attention to the improvement of the legislative acts of Ukraine. Their approximation to the relevant legislative acts of the European Union will contribute to the implementation of legal measures to form market relations, the formation of a competitive environment and a favourable investment climate, the creation of a modern market infrastructure, the development of entrepreneurial activity in the priority sectors of the economy, as well as development of national technical regulations and standards harmonized with European and international standards.

In the third section of the work, the organizational and methodological support of the management of the quality of services of railway transport enterprises is justified, a methodical approach to assessing the level of quality management of services for railways is developed, and directions for improving the efficiency of management of quality services for Railway Transport enterprises are defined. It was established that the proposed structural and functional model of quality management of rail transport services can solve a number of significant problems related to infrastructure and institutions. This model also gives an idea of the ability of national organizations to influence the level of infrastructure of the railway sector. In addition, the efficiency of infrastructure mechanisms, which are responsible for the management of the quality of services of railway transport enterprises, directly depends on their reliability. It was concluded that the railway industry of the country does not receive sufficient state support, which led to the lack of the necessary infrastructure for the development of Ukrzaliznytsia. Studies show that balanced state policy in the field of rail transport allows railway transport enterprises to work independently, combining the interests of business

and society. A methodical approach to assessing the level of management of the quality of services of railway transport enterprises was developed, which was carried out according to the vast majority of criteria. Four categories (scientific and technical, organizational, economic and social) were used to assess the quality of services of railway transport enterprises. The results of the expert survey were processed using the method of rank correlation; the most important elements were given the highest scores. It was concluded that the analysis of indicators of comparative importance of factors of the level of management of the quality of services of railway transport enterprises leads to the same conclusions regarding the priorities expressed in the creation of the matrix of advantages. Thus, it is possible to state the consistency of the opinions of experts according to the set of evaluation criteria. Also, it allows to make conclusions about the degree of influence of each indicator in each group of factors on the level of management of the quality of services of railway transport enterprises. The directions for improving the efficiency of management of the quality of services of railway transport enterprises have been identified. Effective regulatory systems should be established to create and expand an effective quality management system for services provided by railway undertakings. These systems should ensure the balance of the railway transport market, maintain the environmental and technological safety of rail transport and facilitate its integration with other countries. In order to improve the efficiency of the management of the transport industry, greater attention must be paid to environmental issues and the reduction of harmful environmental impacts of rail transport. In order to create and expand an effective quality management system of services provided by railway transport enterprises, effective regulatory mechanisms must be introduced. The main objectives of the regulation are to ensure a balanced rail transport market; observance of technological and environmental safety of railway transport; integration with other countries.

Keywords: organizational and economic support, quality management, transport services, railway transport enterprises, methodical approach

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці у виданнях іноземних держав або у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Rudachenko O., Svitlychna V., Perminova S., **Krasnokutskyi Ye.**, Pyskun L. (2023). Forecasting investment activities of rail transport enterprises using trend models. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 202-212. (*Scopus, Web of Science*). URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4064> (*особистий внесок здобувача: запропоновано заходи щодо підвищення інвестиційної діяльності підприємств залізничного транспорту*).

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Краснокутський Є. С. Методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 345-354. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-345-354>.

2. Краснокутський Є. С. Методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 59-65. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-59-65>

3. Запорожець Г. В., **Краснокутський Є. С.** Напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 148-155. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-148-155> (*особистий внесок здобувача: запропоновано напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту на основі використання сучасних підходів шляхом вивчення запитів споживачів*).

4. Запорожець Г.В., **Краснокутський Є. С.** Теоретико-методичні аспекти управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія*

«Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23 (51). С. 29-34. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3395/3092> (*особистий внесок здобувача: узагальнено критерії управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту*).

Праці апробаційного характеру:

1. Краснокутський Є. С. Організаційно-методичне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. IV Міжнародна наукова конференція «Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук». м. Дніпро, 12 квітня, 2024 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua>

2. Запорожець Г. В., **Краснокутський Є. С.** Методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації», 1-28 лютого 2024 р., ХНУМГ імені О.М. Бекетова. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65283/1/Збірник%202024.pdf> (*особистий внесок здобувача: проведено оцінку інвестиційної привабливості залізничної галузі України, враховуючи всі ключові фактори, що впливають на прийняття інвестиційних рішень*).

3. Краснокутський Є. С. Міжнародний та вітчизняний досвід управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Kyiv, Ukraine. 2023. Pp. 481-484. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-14-16-08-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/>

4. Краснокутський Є.С. Проблеми та перспективи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Матеріали IV

Міжнародної науково-практичній інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки», Харків, 21 вересня 2022 р. С. 49-50. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf__2022.pdf

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.....	23
1.1. Сутність та складові управління якістю послуг.....	23
1.2. Особливості управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.....	46
1.3. Аналіз методичних підходів до управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту: міжнародний та вітчизняний досвід.....	64
Висновки за розділом 1.....	79
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.....	81
2.1. Аналіз рівня надання транспортних послуг в Україні та країнах Євросоюзу	81
2.2. Аналіз поточного стану діяльності АТ «Укрзалізниця».....	102
2.3. Методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України.....	117
Висновки за розділом 2.....	134
РОЗДІЛ 3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.....	136
3.1. Організаційно-методичне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту	136
3.2. Методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту	160
3.3. Напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту	182
Висновки за розділом 3.....	199
ВИСНОВКИ.....	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	205
ДОДАТКИ.....	223

ВСТУП

Актуальність теми дисертації. Однією з особливо важливих базових галузей економіки України є залізничний транспорт, який забезпечує внутрішні та міжнародні транспортно-економічні зв'язки. Для стабілізації та структурних перетворень економіки, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, підвищення життєвого рівня населення та забезпечення національної безпеки, його ефективне функціонування є необхідною умовою. Але сьогодні, на жаль, питання економічних реформ, оновлення рухомого складу, розвитку державно-приватного партнерства, притоку інвестицій, технічних інновацій і технологічної модернізації галузі досить повільно вирішуються, що не задовольняє повністю соціальні та економічні потреби суспільства та працівників галузі. Залізничні перевезення вантажів і пасажирів все ще пропонують неприпустимо низькі послуги.

Для більшості вітчизняних підприємств залізничного транспорту розробка та впровадження системи управління якістю продукції та послуг є одним із найважливіших завдань, які потрібно негайно вирішити. Ця система повинна відповідати міжнародним стандартам у цій галузі та використовувати практики розвинених країн, щоб гарантувати високий рівень управління якістю.

Створення передумов для розвитку залізничної галузі, підвищення якості транспортних залізничних послуг та конкурентоспроможності залізничного транспорту згідно з концепцією його реформування обумовлюють необхідність дослідження проблеми організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту з урахуванням специфіки їх діяльності. Вирішення цієї проблеми вимагає розробки нових методичних підходів до управління якістю транспортних залізничних послуг з урахуванням їх особливостей, за рахунок виявлення організаційних та економічних складових забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, що

обумовлюються як організаційними факторами, які полягають у врахуванні функцій управління, так і економічними – у складі інвестиційних витрат на формування менеджменту якості послуг.

Проблеми розвитку менеджменту якості завжди були у центрі уваги провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, дослідження яких довели про певні потенційні можливості нашої країни у цій сфері. Особливої уваги заслуговують праці таких вчених: Л. Анісімової, Ю. Бараш, А. Вакуленко, Е. Векслера, К. Гронруса, В. Демінга, Д. Джурана, В. Друзюк, П. Іванюти, Н. Кано, Дж. Кроніна, О. Кузьменко, О. Момот, М. Татар, С. Тейлора, А. Фейгенбаума, Дж. Фленегана, О. Шаманської, М. Шаповал та ін.

Управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту розглядалися у працях О. Ареф'євої, І. Бакушевич, О. Дикань, В. Зубенко, Н. Каличевої, Н. Кондратенко, Г. Кучерука, Л. Марценюк, М. Новікової, В. Овчинникової, А. Пасічник, Є. Сич, І. Токмакової, М. Шаповал, В. Шевченко та ін.

Проте, деякі питання щодо організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту залишаються не вирішеними, що обумовлено багатьма факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, чинниками організаційного, інституційного та економічного характеру, а також потребує конкретних дій з боку органів державної влади в контексті реформування та підтримки залізничної галузі.

Усі ці обставини і визначили вибір теми дослідження, його мету, завдання, структуру та стали основою для розробки організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності із такими законодавчими актами: Закон України «Про транспорт»; Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності»; Закон України «Про стандартизацію», «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» та відповідно до плану

науково-дослідних робіт Харківського національного університету міського господарства за темою «Управління потенціалом розвитку громад, територій, організацій: теорія, методологія, практика», (номер державної реєстрації: 0122U001349, 2022 – 2024 рр.), в межах якої здобувачем обґрунтовано систему управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту в контексті підвищення якості послуг.

Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Для досягнення поставленої мети в дисертації виконано наступні завдання:

- узагальнено сутність та складові управління якістю послуг;
- визначено особливості управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту;
- досліджено рівень надання транспортних послуг в Україні та країнах Євросоюзу;
- розроблено методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України;
- обґрунтовано організаційно-методичне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту;
- розроблено методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту;
- визначено напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Об’єктом дослідження є процес управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розробки організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств

залізничного транспорту.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених в роботі завдань застосовано *загальнонаукові та спеціальні методи* наукового дослідження: *логічного узагальнення* – для обґрунтування актуальності, теми, мети і завдань дослідження; *порівняння та систематизації* – для узагальнення сутності та складових управління якістю послуг; *системного аналізу* – при дослідженні особливостей управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту; *економіко-статистичні методи* – при аналізі поточного стану діяльності АТ «Укрзалізниця»; *порівняння та групування* – при аналізі рівня надання транспортних послуг в Україні та країнах Євросоюзу; *факторного аналізу* – при розробці методичного підходу до оцінки інвестиційної привабливості; *експертного оцінювання та економіко-математичного моделювання* – при розробці методичного підходу до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту; *синергетичний підхід* – при розробці організаційно-методичного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, Конституція України, закони України, укази Президента України; нормативно-правові акти Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України; нормативні акти Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України; Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України; Міністерства соціальної політики України; статистичні матеріали Державного комітету статистики України, іноземних організацій; інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. У процесі дослідження отримано теоретичні, методичні та практичні результати різного ступеня новизни:

удосконалено:

– методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України, який на відміну від інших, розглядається як ключовий інструмент для визначення привабливості галузі для інвесторів та базується на систематичному підході і конкретних показниках для оцінки потенціалу та ризиків інвестицій в залізничний сектор, враховуючи різні аспекти привабливості галузі для інвесторів, включаючи фінансові показники, технічний стан інфраструктури, рівень конкурентоспроможності, правове середовище та політичні чинники, що на основі забезпечення об'єктивності та достовірності результатів оцінки дозволяє інвесторам приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування у галузь;

– організаційно-методичне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, яке на відміну від існуючих, розглядається як структурно-функціональна система, що залежить від трьох основних компонентів: організацій управління, інфраструктури та інституцій, що дозволило виявити тісні структурні та функціональні зв'язки між всіма видами забезпечення, а також виявити брак державної підтримки розвитку залізничної галузі країни, що у підсумку не дає можливості поєднувати в собі інтереси бізнесу та суспільства, водночас даючи змогу суб'єктам господарювання діяти самостійно;

– методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, особливість якого полягає у комбінації апріорних та апостеріорних підходів при експертному оцінюванні при використанні чотирьох груп факторів: науково-технічних, організаційних, економічних та соціальних, що дозволило сформулювати матрицю переваг та виокремити найвпливовіші показник в кожній групі факторів для визначення напрямів підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту;

дістали подальшого розвитку:

– сутність та складові управління якістю послуг, що є багатоаспектним процесом, який включає в себе три елементи: суб'єкт

управління, об'єкт управління і механізм управління, що передбачає використання наявного економічного, управлінського та виробничого потенціалів, які у сукупності дають змогу задовільнити вимоги споживача за умови отримання вигоди для суб'єкта, який їх надає для власного економічного розвитку;

– особливості управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, які визначаються специфікою роботи суб'єктів господарювання галузі, розбіжностями між очікуваннями та сприйняттям якості надання послуг споживачами та вивченням можливостей і резервів, а також способів підвищення ефективності шляхом підвищення їх якості, які базується на методах її оцінки;

– напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, які повинні відповідати сучасній стратегії якості послуг з перевезення вантажів та пасажирів, що базується на дотриманні стандартів ЄС та ґрунтується на принципах синергії; вирішувати питання екології та зниження техногенного навантаження залізничного транспорту на довкілля, а також активізації міжнародної діяльності підприємств залізничного транспорту.

Практичне значення одержаних результатів. Наукові результати дисертаційної роботи використані: у роботі ПрАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод» (довідка про впровадження №15-01/1288 від 17.04.2024 р.); Харківської обласної державної адміністрації, Департамент економіки і міжнародних відносин (довідка про впровадження № 06.01-14/1456 від 01.05.2024 р.); Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова (довідка про впровадження № 723 від 17.04.2024 р.) при викладанні дисциплін «Управління якістю» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Апробація результатів роботи. Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, доповідалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: IV Міжнародна наукова конференція «Інноваційні тенденції сьогодення в

сфері природничих, гуманітарних та точних наук» (Дніпро, 12 квітня 2024 р.), Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації» (м. Харків, 1-28 лютого 2024 р.), Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua» (Київ, 14-16 серпня 2023 р.), Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (Харків, 21 вересня 2022 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій розроблено організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту та визначено напрями підвищення ефективності менеджменту якості транспортних залізничних послуг. Усі наукові результати, викладені в дисертації, одержані автором особисто і відображені в наукових публікаціях. З наукових праць, виданих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що становлять індивідуальний внесок автора. Особистий внесок здобувача у роботах зазначений у списку наукових публікацій, опублікованих за темою дослідження.

Публікації основних положень дисертаційної роботи представлені в 9 наукових працях. Серед них: 5 статей (2 одноосібні), з яких 4 статті в наукових фахових виданнях категорії «Б»; 1 – стаття у виданнях, яка включена до міжнародних наукометричних баз даних (Scopus, Web of Science); 4 тези доповідей у матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 3,7 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 1,4 ум.-друк. аркушів.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, у тому числі основний текст складає 204 сторінки, який включає 48 таблиць, 35 рисунків. Списки використаних джерел налічують 180 найменувань. Робота включає 5 додатків, що представлені на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

1.1. Сутність та складові управління якістю послуг

Протягом усієї історії людства проблема якості продукції та послуг була і залишається однією з найважливіших, оскільки вона є одним з головних чинників підвищення рівня життя населення, економічної, соціальної та екологічної безпеки країни. У свою чергу, ефективність функціонування будь якого господарюючого суб'єкту тісно пов'язана з якістю виробленої продукції (наданих послуг), а досягнення їх високого рівня – важливе завдання, вирішення якого забезпечує успіх підприємницької діяльності.

Значення та роль якості товарів та послуг неухильно зростає під впливом споживчого попиту та розвитку та вдосконалення технологій виробництва. Вже у 80-ті роки ХХ століття вимоги до якості стали визначальними, а понад 80 % покупців, обираючи продукцію, пріоритетним фактором її вибору вважали якість [1]. У вітчизняній економіці проблема якості вироблених товарів та послуг особливої значущості набуває протягом останніх півтора десятка років. Економічна відкритість, конкуренція, що посилюється в промисловості, сільському господарстві та сфері послуг сприяють зростанню пропозиції, ставлять перед керівниками підприємств і організацій завдання підвищення якості продукції. Важливу роль тут грає загальне підвищення життя населення, початок формування середнього класу, перебудова у свідомості споживачів.

Міжнародна організація зі стандартизації ІСО визначає якість як сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здібностей задовольняти встановлені та передбачувані потреби.

На сьогоднішній день не існує єдиного загальноприйнятого підходу до визначення поняття «якість». Так, наприклад у визначення поняття

«якість» які були надані видатними науковцями, такими як основоположник системи загального управління якістю (TQM) Е. Демінг, видатними фахівцями та дослідниками в галузі якості Дж. Джураном та А. Фегенбаумом, присутні наступні словосполучення «придатність для певної мети та використання», «націлено на вимоги споживача», «відповідність очікуванням споживача» [2]. Отже, можна відзначити що якість продукції та послуг – поняття багатоаспектне, оскільки «якість» має фізичну і технічну сторони, економічну складову та взагалі впливає на чуттєве сприйняття та виховання людей.

Теоретичні аспекти управління якістю послуг висвітлені у працях: Л. Анісімової [3], А. Вакуленко [4], Е. Векслера [5], К. Гронруса, В. Демінга, Д. Джурана, Н. Кано [6], В. Друзюк [7], П. Іванютин [8], Дж. Кроніна [9], А. Берсуцький [10], М. Гончар [11], О. Гопкало [12], Л. Калініченко [13] та багатьох інших дослідників. Взагалі, «якість» належить до розряду особливих та неоднозначних понять, про яке кожна людина має своє конкретне уявлення. Але, будь яке власне уявлення, лише підкреслює суб'єктивність цього поняття, оскільки його трактування залежить від світогляду людини та власного практичного досвіду.

Теорія та практика управління якістю ставить перед собою завдання визначення даної концепції шляхом глибшого вивчення економічної думки щодо цього поняття. Першим науковцем, який займався категорією якості, був Аристотель, давньогрецький філософ і дослідник (384 – 322 до н. е.). Він описав якість як «видову відмінність» одного об'єкта від іншого, які відносяться до того ж виду. Аристотель підкреслював змінність якості як здатність речей переходити у протилежні стани (наприклад, від справного до пошкодженого, від корисного до шкідливого, від теплого до холодного, від солодкого до гіркого, від білого до чорного). У IV столітті до н. е. у своїй праці «Метафізика» він надав визначення якості: «Якість – це видова відмінність сутності, наприклад, людина є деяка якісно визначена тварина через свою двоногість, в той час як кінь – чотириногий; коло – деяка якісно

визначена фігура, оскільки він не має кутів, тому якість полягає в видовій відмінності, яка властива сутності».

За словами О. Кузьменко, «якість – це не євангелізм, не риторика і не слоган, це спосіб життя» [14]. М. Татар описує якість як «відповідність вимогам». Е. Демінг вважає, що «управління якістю означає досягнення досконалості, що означає досягнення рівня якості, який задовольняє потреби ринку». Г. Харрінгтон визначає якість як «задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною» [15]. О. Шаманська підкреслює, що у найзагальнішому значенні якість визначається як «сукупність властивостей та типових ознак продукту чи послуги, що зумовлюють здатність задовольняти задані потреби» [16]. Ю. Бараш зазначає, що «якість – це сукупність споживчих властивостей продукції та послуг, що задовольняють потреби споживачів. Продукція (послуга) вважається якісною, якщо вона відповідає стандартам і технічним умовам, і задовольняє потреби споживачів» [17]. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2007 «Система менеджменту якості. Основні положення та словник», якість відображає ступінь, з якою сукупність власних характеристик відповідає вимогам [18].

Проведене дослідження теоретичних підходів до визначення поняття «якість» [19-36] (додаток А), дозволило визначити, що оскільки «якість» є багатогранною та складною категорією, то її доцільно розглядати з різних позицій: філософської, правової, соціальної, економічної та технічної (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Поняття категорії «якість» з різних позицій

Позиції	Поняття категорії «якість»
1	2
Філософські	Суттєва визначеність об'єкта, відповідно до якої він відрізняється від іншого об'єкта, яка у свою чергу, формується на основі окремих властивостей або їх сукупності. Властивість при цьому розуміється як спосіб прояву якості об'єкта стосовно інших об'єктів, з якими він може взаємодіяти, або порівнюватися

Продовження табл. 1.1

1	2
Правові	Сукупність властивостей об'єкта, що відповідає вимогам, які встановлені у нормативно-правових актах та документах
Соціальні	Ставлення окремих суб'єктів та/або усього суспільства до об'єкта. При цьому якість може розглядатися як категорія, яка залежить від рівня культури, релігійних та демографічних особливостей індивідуумів та суспільства у цілому
Економічні	Результат задоволення потреб споживачів
Технічні	Технічні закономірності в утворенні та прояві фізичних, електромеханічних та інших технічних характеристик об'єктів однакового призначення

Джерело: узагальнено за [19-36]

Категорію «якість» можна розглядати застосовно до: якості продукції та послуг, якості праці, ділових якостей, якості навчання, якості майстерності, якості життя тощо.

Взагалі систему якості формує впорядкована сукупність чотирьох компонентів, таких як [37]:

- організаційна структура (характеризує впорядковану структуру взаємовідносин, відповідальності та повноважень між співробітниками підприємства);
- методика (визначає метод виконання завдання, який реєструється та контролюється відповідно до вимог стандарту, включає цілі та сферу діяльності, визначає, коли, де і як це повинно бути виконано, а також які документи, матеріали та обладнання повинні бути використані);
- процес (визначає сукупність взаємопов'язаних ресурсів і дій, які дозволяють перетворювати вхідні компоненти на вихідні);
- ресурси (персонал, засоби обслуговування, методологія).

Зіставлення західного (США і Європа) та східного (Японія) підходів до якості наведено у табл. 1.2.

Підхід до «якості» США та країн західної Європи у першу чергу базується на жорсткому контролі якості та поєднує у собі загальноприйняті

функції менеджменту: планування, організація, мотивація, координація, аналіз та контроль.

Таблиця 1.2 – Порівняння підходів до рівня якості

Західний підхід (США, Європа)	Східний підхід (Японія)
Якість базується на низькому рівні цін	Якість базується на низькому рівні дефектів
Перша мета – прибуток, якість – категорія випадкова	Перша мета – якість, прибуток одразу настає
З питань якості покупці повинні вносити пропозиції постачальникам	Згода з вимогами покупця щодо питань якості
Загальні ідеї щодо якості	Суворі політика якості щодо кожного предмету

Джерело: узагальнено за [38]

Японський підхід до менеджменту якості базується на вдосконаленні процесів та результатів праці персоналу, розвитку творчого потенціалу працівників та особливостях японської культури та менталітету людини.

Сьогодні проводиться активна праця над проблемою забезпечення якості. Методичною її основою є так звана «Петля якості», яка в класичному варіанті має наступний вигляд (рис. 1.1).

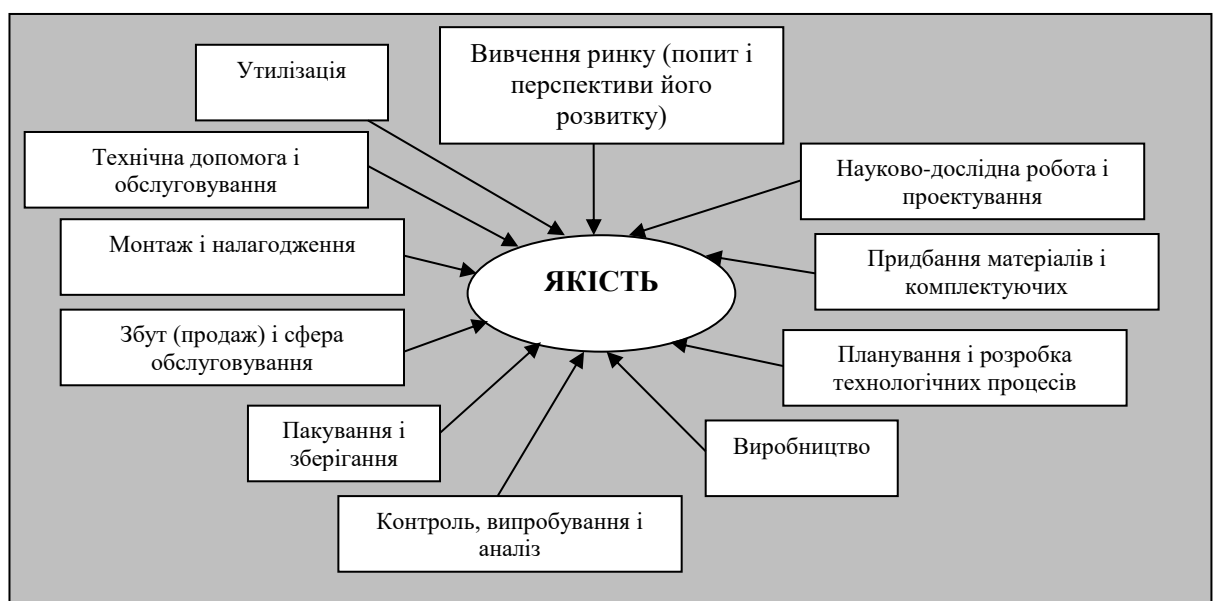
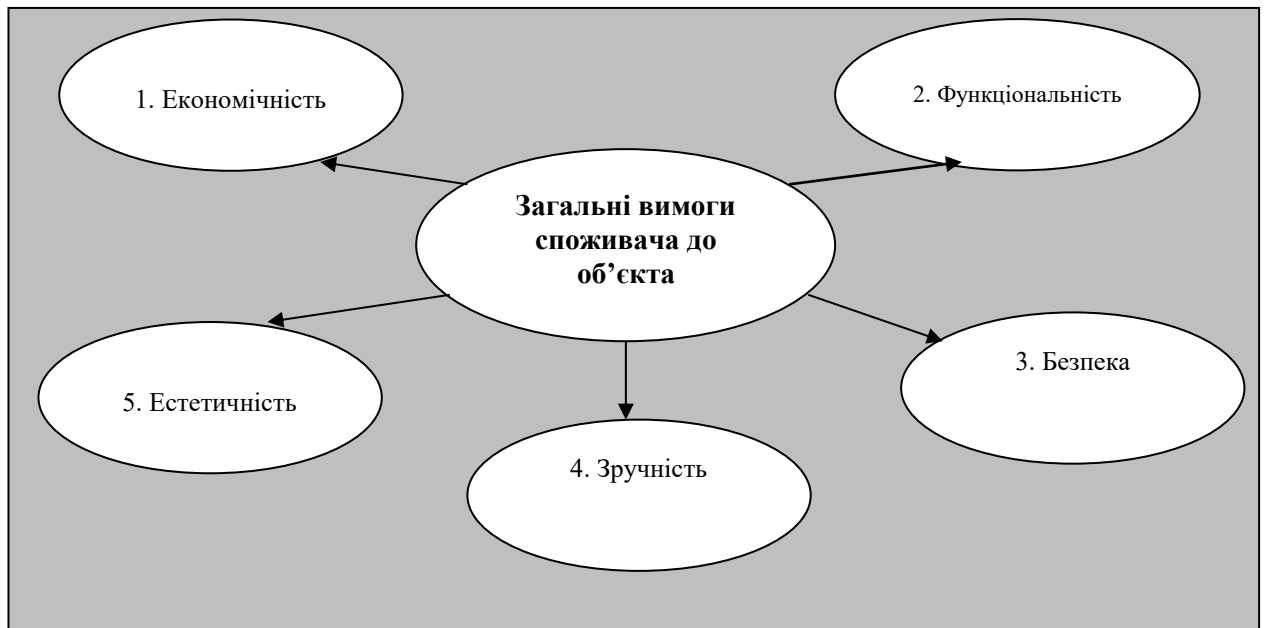


Рисунок 1.1 – «Петля якості»

Джерело: узагальнено за [39]

Як економічна категорія, якість представляє сукупність властивостей продукції або послуг, які визначають ступінь їх придатності задовольняти потреби людей відповідно до свого призначення та властивостей. Кожна потреба виражається низкою вимог, які характеризують придатність об'єкта до цілій споживача та визначають рівень його якості (рис. 1.2).



Джерело: узагальнено за [41]

Рисунок 1.2 – Загальні вимоги споживача продукції (послуг) до об'єкта

Розвиток менеджменту якості дозволив розділити два поняття «якість продукції» та «якість послуги». Зробимо спробу більш детально дослідити поняття «послуга», яке нараховує десятки трактувань.

Відповідно до ст. 901 Цивільного Кодексу України «за договором про надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором» [42].

Так, О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк вважають, що «послуга – це

процес, що складається з серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою підприємства – постачальником послуг» [43].

О. Свіргун, В. Соколовська визначають послугу як «користь, запропоновану клієнту організацією сфери послуг» [44].

В. Горбоконь пропонує розглядати «послугу» з таких перспектив:

- 1) її цінність може бути оцінена;
- 2) проявляється у діях постачальника;
- 3) споживається у процесі надання;
- 4) результат є корисним ефектом, який є тимчасовим [45].

І. Токмакова визначає послугу як «нематеріальне благо, що надається виконавцем і споживається замовником під час виконання дій або діяльності» [46].

С. Дунда розглядає послугу як будь-яку діяльність, спрямовану на створення корисного ефекту, який може мати матеріальне втілення або бути нематеріальним [47].

Проведене дослідження теоретичних підходів до визначення поняття «послуга» [48 – 71] (додаток Б), дозволило визначити, що послуга є результатом принаймні однієї дії, взаємодія між постачальником і замовником, і, зазвичай, вона нематеріальна. Надання послуг може охоплювати, наприклад, такі аспекти [72]:

- дії з матеріальною продукцією, що надається замовником (наприклад, ремонт автомобіля);
- дії з нематеріальною продукцією, яку надає замовник (наприклад, подання декларації про доходи);
- надання нематеріальної продукції (наприклад, передача знань);
- створення сприятливих умов для замовника (наприклад, у ресторанах, готелях, салонах з'язку).

Отже, сутність послуги можна розглядати з різних точок зору [48-71, 73], саме як:

- економічну категорію;
- вид діяльності;
- сферу діяльності;
- грошовий потік.

Проблема підвищення якості послуг є надзвичайно актуальною в усіх сферах національної економіки України, що пов'язано з тим, що якість послуг прямо і опосередковано впливає на головне завдання у соціальній сфері – забезпечення високого рівня життя громадян України. Придбання якісної продукції дає можливість задовольняти фізичні, культурні та інші потреби населення. З іншого боку, висока якість сприяє піднесенню економіки, збільшенню зайнятості, підвищенню заробітної плати, соціального забезпечення та платоспроможного попиту [74].

Щодо визначення поняття «якість послуг», то існує чимало різних підходів [75-85] (Додаток В). При цьому слід відзначити найбільш доречні. Так О. Стасюк, наприклад, розглядає якість послуг як відповідність нормам [86]. В. Овчиннікова визначає якість як сукупність властивостей і характеристик, що задовольняють різні потреби [87]. Н. Кондратенко розглядає якість послуг як їх здатність задовольнити потреби клієнта [88]. О. Дикань розглядає якість послуг як сукупність властивостей, що визначають їх придатність задовольняти потреби клієнта [89].

В. Зубенко, Л. Коник виділяють три ключові твердження для розуміння сутності якості у сфері послуг: по-перше, споживачам важче оцінити якість послуги порівняно з якістю товарів; по-друге, оцінка якості послуги передбачає порівняння споживачем власних очікувань з реальним сприйняттям якості; по-третє, оцінка якості послуги не обмежується лише кінцевим результатом обслуговування, але також враховує процес обслуговування [90].

Управління якістю продукції (послуг) представляє собою багатоаспектний процес, що включає три складові: суб'єкт управління, об'єкт управління і механізм управління. Суб'єктом управління є персонал

підприємства, об'єктом – процес виробництва. Механізм управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів управління, принципів, методів та функцій управління, що застосовуються на різних етапах життєвого циклу продукції (послуги) і рівнях управління якістю.

Для аналізу тенденцій у галузі управління на сучасному етапі необхідно дослідити еволюцію зарубіжного та вітчизняного досвіду у рамках теорії та практики систем управління якістю, а саме: стадія відмови, контроль якості, управління якістю, стадія якості навколишнього середовища [91].

Методи управління якістю розроблено, впроваджено та вдосконалено в США, Японії та країнах Європи, що спричинило формування трьох шкіл у цій області.

Початок 50-х років відзначається системним підходом до управління якістю продукції на вітчизняних підприємствах, впровадженням системи аналізу небезпеки та критичних контрольних точок (НАССР) [92].

У 1960-х роках було затверджено Державний знак якості в СРСР, який використовувався лише для продукції високої якості, і підприємства мали право на його використання протягом трьох років за результатами державної сертифікації [93].

У 1970-х році з розвитком проблем, пов'язаних зі стандартизацією, виконавчі органи видавали постанови щодо підвищення ролі стандартів у покращенні якості продукції. Наукові розробки в цій області вплинули не лише на систему управління якістю продукції, але і на систему управління підприємством і були всеосяжними [94].

Вітчизняна практика інтегрованого управління якістю є ключовою складовою для розробки високих стандартів ISO 9000. Широке застосування вітчизняних систем управління якістю було обумовлене умовами командно-адміністративної системи, де виробництво товарів відокремлене від споживача, що призвело до низького рівня уваги до людського фактору і формалізму в роботі [95].

Аналіз проблем, пов'язаних з управлінням якістю продукції, дозволяє визначити основні досягнення у світовій практиці, такі як інтегровані системи управління якістю продукції, теоретичне узагальнення економічної сутності категорії якості, та розробка системного підходу до управління якістю. Стандарти комплексної системи управління якістю продукції та ISO 9000 –це перші дві галузі впровадження системно-інтегрованого підходу до управління якістю продукції, заснованого на стандартизації та принципах загального управління – TQM (Total Quality Management) [96].

Total Quality Management (TQM) – це система управління, яка спрямована на досягнення виняткової якості в усіх аспектах діяльності підприємства. TQM включає в себе широкий спектр стратегій, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення високого рівня якості продуктів, послуг та процесів, а також на постійне вдосконалення організації в цілому.

У центрі концепції TQM лежить ідея того, що кожен працівник підприємства має бути залучений до процесу покращення якості, що означає, що кожен працівник повинен розуміти свою роль у забезпеченні якості продукції або послуги, а також брати активну участь у впровадженні покращень і вирішенні проблем.

Однією з ключових принципів TQM є підвищення уваги до потреб клієнтів. Підприємство, яке впроваджує TQM, постійно збирає та аналізує відгуки клієнтів, щоб зрозуміти їхні очікування та потреби, і відповідно до цього вдосконалювати свої продукти та послуги.

Ще одним ключовим аспектом TQM є впровадження систематичного підходу до управління процесами, що означає, що кожен процес в організації має бути оцінений, проаналізований та оптимізований з метою досягнення максимальної ефективності та якості.

Ще однією важливою складовою TQM є акцент на постійному вдосконаленні. Організація, яка впроваджує TQM, ніколи не задовольняється станом речей і завжди шукає способи покращити свою діяльність, що може бути досягнуто за допомогою постійного аналізу та оцінки результатів, а

також впровадження інноваційних рішень та передових практик.

У підсумку, TQM є стратегією управління, яка ставить якість на перше місце в діяльності організації. Вона сприяє покращенню якості продуктів та послуг, збільшенню задоволення клієнтів, ефективності процесів та загальному успіху підприємства [97].

Розробка системи управління якістю повинна базуватись на міжнародних та державних стандартах якості, включно зі стандартами ISO 9000:2000, спрямованими на споживача [98]. Вони передбачають використання восьми принципів управління якістю, які забезпечують системі успішне функціонування та стабільне поліпшення в умовах ринку, що включають орієнтацію на споживача, лідерство керівництва, залучення всіх працівників до справ організації, процесний та системний підходи до управління, взаємовигідні відносини з постачальниками, постійне поліпшення діяльності організації та прийняття рішень на підставі реальних фактів [99].

ISO 9000 – це серія міжнародних стандартів, що визначають вимоги до системи управління якістю (СУЯ) та забезпечують загальний фреймворк для покращення якості продукції або послуг, що були розроблені Міжнародною організацією по стандартизації (ISO) і вперше були опубліковані в 1987 році. З того часу вони були переглянуті та оновлені кілька разів, остання версія – ISO 9001:2015.

Стандарти ISO 9000 встановлюють базові принципи системи управління якістю, які включають залучення керівництва, залучення працівників, процесний підхід, систематичний підхід до управління, постійне вдосконалення, фактичний підхід до прийняття рішень та взаємовигідні стосунки з постачальниками, що відображають передові методи управління, спрямовані на досягнення високої якості продукції або послуги.

ISO 9000 є документом, що визначає терміни та визначення, які використовуються у системах управління якістю. Він також містить загальні вимоги до систем управління якістю та їх використання, а також надає

рекомендації щодо того, як створити, впровадити та підтримувати ефективну СУЯ.

Однією з основних переваг використання стандартів ISO 9000 є створення універсального фреймворку, який може бути використаний будь-якою компанією, незалежно від її розміру, галузі або місця розташування, що дозволяє підприємствам створити систему управління якістю, яка відповідає їхнім потребам та може бути визнана і впроваджена на міжнародному рівні.

Застосування стандартів ISO 9000 допомагає підприємствам покращити якість своїх продуктів або послуг, знизити витрати, підвищити задоволення клієнтів та збільшити конкурентоспроможність, що стає можливим завдяки впровадженню ефективних систем управління якістю, які дозволяють компаніям досягати своїх цілей та забезпечувати стабільність та успіх у довгостроковій перспективі.

Щодо управління якістю послуг, існує безліч визначень цього процесу, який включає методи та види діяльності оперативного характеру, спрямовані на усунення недоліків та причин незадовільного рівня функціонування на всіх етапах життєвого циклу виробу (послуги) для досягнення економічної ефективності діяльності господарюючого суб'єкту.

В економічній літературі різні автори мають свої точки зору на зміст категорії. Перша група вчених вбачає «управління якістю продукції» як сукупність елементів, які впливають на якість продукції на різних її етапах, починаючи від дослідження та проектування і закінчуючи підтримкою досягнутої якості [100].

Друга група вчених визначає «управління якістю продукції» як процес формування механізму ефективного виконання бізнес-процесів підприємства для досягнення його цілей та задоволення потреб зацікавлених сторін [101].

Третя група вчених розглядає «управління якістю продукції» як спланований процес впливу на фактори та умови [102].

Систему управління якістю визначають як сукупність організаційних структур, методів, принципів, важелів та стимулів, спрямованих на

установлення, підтримку, а в необхідних випадках і підвищення якості послуг.

У свою чергу, «управління якістю послуг» визначають як використання наявного економічного, управлінського та виробничого потенціалів з метою задоволення вимог споживача та отримання вигоди для суб'єкту, який надає послугу, для власного економічного розвитку [103].

Аналізуючи ці визначення, можна припустити, що термін «управління якістю» було б доцільно перекласти як «загальний менеджмент якості», що повністю відображає суть управління та контролю якості. Для передачі змісту категорії «контроль якості» можна використати термін «управління експлуатаційною якістю», який відповідає методам та типам оперативного характеру [104].

Створення якісного продукту – складний процес, і слід враховувати, що багато чинників впливають на якість продукту у процесі виробництва. Аналіз та вивчення цих факторів створює можливість виробництва (створення) продукту у повній відповідності до споживчого попиту.

Таким чином, фактори, що впливають на якість продукції, включають випадкові, економічні, соціальні, організаційні, технічні, місцеві, об'єктивні та суб'єктивні, а також інші чинники.

Зокрема, випадковим чинником, що впливає на якість, є зміна якості продукції внаслідок подій, які не відбувалися на підприємстві протягом кількох років, які не враховуються у процесі планування якості. До цього типу чинників належать пожежі, зміна клімату, стихійні лиха, аварії чи аварії за участю постачальників. Щоб подолати це, необхідно розробити додаткові варіанти у процесі планування якості та постаратися бути готовим до такої ситуації або знизити пов'язані з ними ризики, що запобігає погіршенню якості внаслідок випадкових чинників.

Серед таких чинників, які мають локальний характер, необхідно заздалегідь знайти відповіді питання, якій групі споживачів призначений продукт. Це з тим, що виробниче підприємство має знати географічне

становище своїх споживачів, ставлення суспільства до підприємства, те що, що продукція, вироблена підприємством, виробляється з урахуванням національних і релігійних цінностей.

Крім того, чинник, який завжди надає прямий вплив на якість продукції, це суб'єктивний чинник. Під ним розуміється зміна якості продукції результаті діяльності. Найбільш важливим із цих чинників у порівнянні з іншими є те, що людська якість має більший вплив на якість продукції. Навіть використання найкращої сировини може негативно позначитися на якості виробленої продукції, якщо робітники, які безпосередньо беруть участь у виробництві, мають низьку кваліфікацію, досвід або незадоволені своєю роботою. І тут збільшуються експлуатаційні витрати, а кількість споживачів стихійно скорочується. І навпаки, якщо співробітник компанії має високу кваліфікацію, досвід та задоволений своєю роботою, навіть коли такому співробітнику надається неякісна сировина, він чи вона зможе використати свої здібності та навички. виготовляти якісну продукцію [105].

Можна зазначити про необхідність підвищувати якість продукції на науковій основі, систематично та комплексно, а також з урахуванням взаємопов'язаних економічних, соціальних, організаційних, технічних та правових аспектів. Тому при плануванні управління якістю на підприємстві важливо ретельно вивчити і спланувати кожен чинник, який на нього впливає, і не забувати його. Система менеджменту якості – це комплекс планування, організації, регулювання та контролю якості, що включає нормативні документи.

Створення якісного та конкурентоспроможного продукту – основна мета кожного суб'єкта господарювання. Тому що ясно, що кожна галузь стикатиметься з конкуренцією в міру свого розвитку, і єдиний спосіб перемогти в цій конкуренції – створити якісний продукт. Створення якісного продукту – складний та складний процес, який має охоплювати всі етапи від простого співробітника до менеджера, від початкового етапу виробництва до

продажу. Тоді продукт створюється якісно та якість такого продукту повністю задовольняє споживчий попит на ринку. На створення якісного продукту, своєю чергою, впливає ряд факторів, перерахованих вище, і необхідно організувати роботу з урахуванням кожного з цих факторів [106].

До факторів, які впливають на якість послуги відносяться:

- технічні;
- організаційні;
- економічні;
- суб'єктивні.

Зауважимо, що перші три фактори напряму залежать від рівня ресурсного потенціалу підприємства та ефективності системи управління.

Якість послуги на будь-якому підприємстві залежить від ряду факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні.

Серед внутрішніх факторів першочергове значення має якість самого продукту або послуги, що включає в себе такі аспекти, як технічні характеристики, функціональність, надійність та тривалість використання. Особливу увагу також приділяють аспектам зручності та комфорту для клієнтів, а також відповідності продукту або послуги їхнім очікуванням.

Крім того, внутрішні фактори також включають якість обслуговування та взаємодії з клієнтами, що означає швидкість та ефективність обробки запитів, ввічливе та професійне ставлення персоналу, а також можливість швидко вирішувати будь-які проблеми чи скарги.

Зовнішні фактори також мають значний вплив на якість послуги. Сюди входять економічні та соціокультурні фактори, такі як рівень доходів клієнтів, їхні очікування та потреби, конкурентна ситуація на ринку, а також законодавчі та регуляторні вимоги.

Крім того, екологічні та технологічні фактори також можуть впливати на якість послуги. Наприклад, впровадження нових технологій може покращити ефективність та зручність послуги для клієнтів, а також сприяти підвищенню її якості.

Щодо суб'єктивних факторів, то у забезпеченні якості послуги значну роль відіграє персонал підприємства. Від професійної підготовки персоналу залежить рівень використання всіх потенційних можливостей суб'єкта господарювання.

Система управління якістю базується на методах управління різними видами діяльності, які впливають на досягнення якості. Задоволення потреб споживачів і методологія управління всім, що може впливати на якість, включають [107]:

- встановлення цілей;
- чітку організаційну структуру управління;
- чіткий розподіл та затвердження обов'язків між працівниками;
- процедури (методики) і процеси, розроблені та схвалені для всіх можливих видів діяльності, що виконуються під час виробництва товару чи послуги;
- встановлені вимоги до кваліфікації та рівня підготовки працівників;
- розроблені та схвалені стандарти, технічні умови та конструкції.

Узагальнюючи фактори, які впливають на якість послуги, можна зазначити, що якість залежить від комплексного впливу різноманітних факторів, які включають як внутрішні, так і зовнішні аспекти. Врахування цих факторів і розуміння їх взаємозв'язку допомагає підприємствам покращувати якість своїх послуг та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Управління якістю послуг включає розробку політики та цілей в області планування якості, забезпечення, покращення та контролю якості (рис. 1.3).

Зазначимо, що цілі суб'єкта господарювання та політика у сфері якості послуг в умовах сьогодення є головним напрямом розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, оскільки вони визначають бажані результати виробничо-комерційної діяльності та вирішують питання ефективного використання ресурсного потенціалу.

Виконання поставлених цілей у сфері якості та запровадження

ефективної політики позитивно вплине на фінансові показники діяльності, задоволеність всіх груп стейкхолдерів та імідж організації.



Джерело: сформовано автором

Рисунок 1.3 – Структура управління якістю послуг

Щодо основних факторів, які впливають на політику в сфері якості послуг, то до них можна віднести:

- гарантії підприємства щодо послуг, що надаються;
- вимоги чинного законодавства;
- вимоги споживачів до якості послуг;
- наявність сучасної системи забезпечення якості;
- дотримання вимог чесної конкуренції;
- економічні фактори;
- технологічні фактори.

Управління якістю послуг належить до ключових аспектів успішної діяльності будь-якої компанії. Для досягнення високого рівня задоволення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності на ринку необхідно визначити і використовувати основні критерії управління якістю послуг [108]. Першим і одним з найважливіших критеріїв є задоволення потреб та очікувань клієнтів. Компанії повинні ретельно вивчати потреби та вимоги своїх клієнтів і активно реагувати на них, пропонуючи відповідні послуги та розвиваючи інноваційні рішення.

Другим важливим критерієм є процеси та процедури управління якістю. Ефективні та ефективно організовані процеси дозволяють компаніям забезпечувати стабільну якість своїх послуг, уникати помилок та неефективності в роботі, а також постійно вдосконалюватися.

Третій критерій – постійне вдосконалення та інновації. Успішні компанії активно розвиваються та шукають нові способи покращення якості своїх послуг. Вони впроваджують нові технології, вдосконалюють процеси та продукти, щоб відповідати змінним потребам ринку та вимогам клієнтів.

Четвертий критерій – залучення персоналу. Вдале управління якістю вимагає активної участі всього колективу. Працівники повинні бути залучені до процесу вдосконалення якості, мати необхідні навички та знання, а також бути мотивованими для досягнення високих результатів.

П'ятий критерій – вимірювання та оцінка результатів. Компанії повинні систематично вимірювати якість своїх послуг, аналізувати дані та здійснювати оцінку ефективності своєї діяльності, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та недоліки, вносити необхідні зміни та покращення.

Шостий критерій – лідерство та залучення керівництва. Керівництво компанії повинно бути активно залучене до процесу управління якістю. Воно має встановлювати відповідні цілі та стратегії, забезпечувати необхідні ресурси та підтримку для впровадження системи управління якістю та постійного вдосконалення.

Сьомий критерій – стабільність та надійність процесів. Компанії повинні забезпечувати стабільність та надійність своїх процесів, щоб гарантувати постійне надання високоякісних послуг своїм клієнтам.

Восьмий критерій – підтримка та забезпечення якості інфраструктури та технічного обладнання. Якість послуг в значній мірі залежить від стану та надійності інфраструктури та технічного обладнання компанії, тому їх підтримка та забезпечення відповідної якості є невід'ємною частиною управління якістю.

Дев'ятий критерій – відповідність законодавчим та регуляторним

вимогам. Компанії повинні дотримуватися всіх вимог законодавства та регуляторів у сфері якості послуг, щоб уникнути можливих проблем та штрафів.

Десятий критерій – забезпечення високого рівня обслуговування та підтримки клієнтів. Важливою складовою управління якістю є забезпечення високого рівня обслуговування та підтримки для клієнтів, що включає в себе швидке та ефективне вирішення їхніх запитань, скарг та проблем.

В кінцевому підсумку, можна відзначити, що використання цих основних критеріїв допомагає підприємствам залізничного транспорту забезпечувати високий рівень якості своїх послуг, задовольняти потреби клієнтів та зберігати свою конкурентоспроможність на ринку.

Отже, основне призначення управління якістю на підприємствах залізничного транспорту це підвищення рівня задоволеності клієнта. Рівень управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту зазвичай визначається багатьма критеріями. Якщо мова йде про високий рівень управління організацією, то звісно всі учасники управлінського процесу повинні отримати вигоду та певні переваги (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні критерії управління якістю послуг

<i>Критерій</i>	<i>Сутність</i>
Професійність надання	Можливість надавати послуги в необхідному обсязі та вчасно
Відповідність певному рівню	Респектабельність надання послуги, компетентності та досвіду
Можливість отримання	Необмежений доступ клієнтів до послуг
Зручність	Високий рівень сервісу дає клієнтам впевненість у тому, що їхні потреби будуть задоволені повністю
Доступність	Відповідність якості та вартості
Своєчасність	Узгодженість з термінами надання послуги

Джерело: складено автором за [109]

На думку автора, з точки зору споживача можна виділити такі основні параметри якості послуг:

- середовище надання послуги;
- надійність послуги;
- кількість скарг від споживачів за певний період;
- психологічна відповідність персоналу;
- гарантія відшкодування можливого збитку;
- терміни виконання послуг;
- ціна.

Планування якості послуг є однією з основних складових системи управління діяльністю підприємства, що зосереджена на встановленні цілей у сфері якості, на визначенні операційних процесів і необхідних ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Планування якості послуг складається з послідовних етапів, реалізація яких надає можливість суб'єкту господарювання визначитися із параметрами якості та методами її забезпечення:

- встановлення цільових показників за основними характеристиками (в кількісній та якісній формах);
- визначення вимог всіх груп стейкхолдерів до послуги;
- розробка програми дій щодо досягнення цільових показників якості в процесі надання послуги (стандарти на послугу);
- формування та розподіл ресурсів для досягнення цільових показників.

При плануванні якості послуг менеджмент підприємства повинен дотримуватися певних критеріїв: стовідсоткова відповідність вимогам споживачів; конкурентоздатність; безпомилковість.

Складовою частиною системи управління є забезпечення якості послуг, яке зосереджено на створенні впевненості в тому, що вимоги до якості будуть виконані. Забезпечення якості послуг залежить від ступеня виконання, дотримання регламентованих вимог та відповідності стандартам. Сьогодні, в умовах глобального ринку, в який інтегрується економіка України, для підприємств, що прагнуть до стійкого положення на ринку,

необхідна певна система управління, яка забезпечує переваги перед конкурентами в питаннях якості виробництва продукції (надання послуг). Варто зазначити, що стандарти ISO 9000-2000 містять мінімальні вимоги, яким має відповідати система якості, тому на їх базі розробляються й інші системи, які враховують специфіку окремих видів економічної діяльності. До них належать:

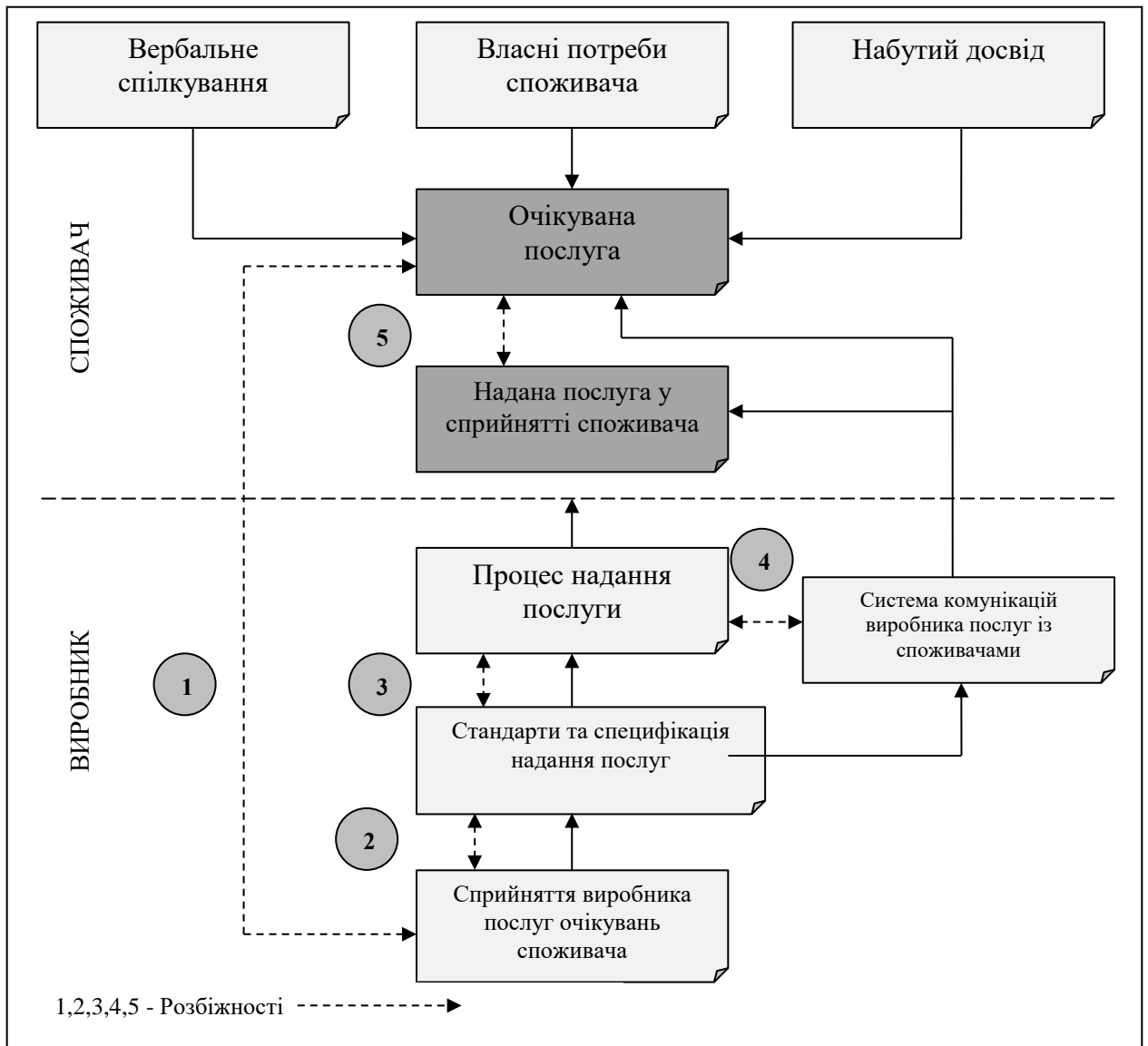
- система якості на базі концепції TQM (Total Quality Management);
- система якості на базі концепції «шість сигм»;
- система якості на базі стандартів QS 9000;
- системи управління безпекою праці на базі стандартів OHSAS 18000;
- система якості на базі концепції Міжнародної системи рейтингу якості IQRS (International Quality Rating System);
- система якості на базі концепції QA 9000 та ін.

Покращення якості послуги залежить від виявлення нових потреб клієнтів у послугах високої якості. Передумовою покращення якості є мотивація персоналу суб'єкту господарювання, спричинена досягненням цілей організації, впровадженням нових технологій виробництва продукції та надання послуг, появою нових потреб споживачів тощо.

Контроль якості – складова частина управління якістю, що зосереджена на виконванні вимог щодо якості. Контроль є важливим компонентом як забезпечення, так і поліпшення якості, оскільки він дозволяє підтвердити виконання планів або встановити необхідні рівні коректування системи [110].

Контроль і оцінювання якості наданих послуг зазвичай здійснюються на основі визначення розбіжності між запланованими критеріями, характеристиками та параметрами з фактичними значеннями. Ці процеси здійснюються за розгорнутою функцією якості SHD, оскільки завжди є потреба перевести якісні показники у кількісні їх аналоги та на підставі виявлених розбіжностей між очікуваннями споживача та тим, що він отримав на підставі найважливіших критеріїв якості послуги визначити справжній рівень її надання (рис. 1.4).

Розбіжності оцінюються за результатами опитування за питаннями, внесеними в анкету SERVQUAL. Автори даного підходу визначили п'ять ключових відмінностей, які призводили до низької якості наданих послуг, та систематизували їх у моделі різниці якості послуг [111].



Джерело: побудовано автором за [111]

Рисунок 1.4 – Модель розбіжностей, які призводять до низької якості послуг

Розбіжність 1 – незнання очікувань споживачів послуг, що виникає внаслідок недосконалих маркетингових досліджень та неухважливого ставлення до їх результатів, недостатнього рівня комунікацій із споживачем, відсутності отримання адекватних результатів опитування та кваліфікації

персоналу.

Розбіжність 2 – невідповідні стандарти та специфікація якості послуг, що обумовлює низький рівень їх надання, оскільки підприємство навмисно їх занижує та дає неадекватну оцінку своїм потенційним можливостям.

Розбіжність 3 – процес надання послуги не відповідає стандартам та специфікації з наступних причин: недосконалість технологій, низький рівень кваліфікації персоналу, невідповідність системи контролю та оцінки праці персоналу, відсутність організаційної культури в організації.

Розбіжність 4 – невідповідність очікувань споживача відносно до обіцянок виробника внаслідок низького рівня маркетингових досліджень, кваліфікації персоналу та відсутності належного рівня комунікацій між споживачем та виробником.

Розбіжність 5 – є найбільш значимою. Мова йде про те, що споживач не сприймає дану послугу, оскільки вона не відповідає його очікуванням. На сприйняття споживачем впливають: вербальне спілкування, набутий досвід та імідж виробника.

Наявна методика постійно вдосконалювалася за рахунок постійного збільшення оціночних показників. Так, на думку М. Гамкало масштаб вимірювання оціночних критеріїв якості послуг становить п'ять груп [112]:

- 1) група матеріальних критеріїв (*tangibles*), які характеризують зовнішній вигляд місця, персоналу, стану обладнання;
- 2) група критеріїв надійності (*reliability*), які характеризують добросовісну й надійну реалізацію послуг;
- 3) група критеріїв чуйності до очікувань клієнта (*responsiveness*), які характеризують допомоги споживачам і швидкого задоволення їхніх потреб;
- 4) група критеріїв професійності та упевненості (*assurance*), які характеризують знання та кваліфікація персоналу, чесність і сумлінність;
- 5) група критеріїв емпатії (*empathy*), які характеризують індивідуальний підхід до клієнта, розуміння потреб і бажань клієнта та ефективні комунікації з клієнтами.

Усі методи контролю якості послуг поділяються на категорії вимірювання та оцінки. Вимірювання якості товарів (послуг) – це порівняння параметрів товару (послуги) у реальному світі з параметрами, передбаченими стандартом. Для оцінки якості товарів або послуг використовується тотальний контроль або статистичні методи контролю якості:

1) елементарні статистичні методи (причинно-наслідковий аналіз, контрольний лист, гістограма, групування даних за загальними ознаками, карта Паретто, графік і контрольна карта Шухарта, кореляційно-регресійний аналіз);

2) варіативні статистичні методи, такі як вибіркові дослідження, статистичний вибірковий контроль, методи статистичних оцінок і визначення критеріїв, методи сенсорних перевірок тощо;

3) статистичні методи з використанням електронних обчислювальних машин (методи розрахунку експериментів, методи багатofакторного аналізу та методи дослідження операцій).

Оцінювання якості об'єктів, що служить основою для стандартизації, сертифікації, визначення оптимальних параметрів і встановлення конкретних характеристик товарів і послуг повинно проводитися найбільш об'єктивними методами, які передбачають застосування засобів вимірювання. Тим не менш, якісні характеристики послуг здебільшого стосуються їх здатності задовольняти передбачувані потреби [112].

1.2. Особливості управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Протягом останнього десятиріччя значення транспорту зросло, оскільки він відіграє важливу роль у національному господарстві будь-якої країни і в світовій економіці загалом. Транспорт стає інфраструктурою для міжнародних економічних зв'язків і визначає формування єдиного економічного простору.

В сучасний час транспортний сектор України переживає складні часи через внутрішні протиріччя в розвитку суб'єктів цієї галузі та вплив зовнішніх негативних чинників, пов'язаних з економічною та політичною нестабільністю в країні і світі. З обмеженнями міжнародних та внутрішніх перевезень, що виникають через бойові дії на території України та наслідки пандемії COVID-19, особлива увага потребує збереження та підвищення рівня якості послуг підприємств залізничного транспорту.

Українські споживачі транспортних послуг все частіше скаржаться на якість пасажирських перевезень, випадки несвоєчасної доставки вантажів і погіршення їх збереженості, що пов'язано зі знехтуванням технічним станом транспортних засобів та їх експлуатаційними характеристиками.

Згідно з законодавством України, залізничний транспорт виконує важливу роль у забезпеченні потреб суспільного виробництва і населення країни в перевезеннях у внутрішньому і міжнародному сполученнях та наданні інших транспортних послуг. Залізничний транспорт є ключовою галуззю економіки України, яка забезпечує внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки та виконує потреби населення в перевезеннях [92].

З огляду на важливість залізничного транспорту для економіки країни, управління якістю послуг стає першочерговим завданням, оскільки від її рівня залежить ефективність господарського комплексу України та національна безпека. Стабільне та ефективне функціонування залізничного транспорту є ключовим для забезпечення обороноздатності, національної безпеки і підвищення рівня життя населення [113].

Враховуючи, що залізничний транспорт є важливою складовою економіки країни, необхідні нові підходи до управління транспортною системою, в якій залізничний транспорт залишається основним сегментом.

Тобто, ефективне управління залізничним транспортом за умови його включенні до світової транспортної мережі повинно ґрунтуватися на принципах конкурентної боротьби: системність, науковість, фінансова

підтримка, інноваційність, правова забезпеченість, інформованість, прогресивний розвиток.

Управління залізничним транспортом є складним та відповідальним процесом, який ґрунтується на декількох ключових принципах, а саме:

– Безпека. Безпека є найважливішим принципом управління залізничним транспортом, що включає в себе забезпечення безпеки для пасажирів, вантажів та персоналу. Управління транспортними потоками та регулярні перевірки стану інфраструктури – лише деякі з заходів, спрямованих на забезпечення безпеки.

– Ефективність ресурсів. Ефективне використання ресурсів, таких як поїзди, персонал та паливо, є ключовим принципом управління залізничним транспортом, що може включати планування оптимальних маршрутів, впровадження ефективних систем логістики та раціональне використання робочого часу.

– Пунктуальність. Пунктуальність – це ще один важливий принцип, особливо для пасажирських перевезень. Подолання затримок, розробка гнучких графіків та забезпечення вчасного прибуття і відправлення поїздів є невід’ємною частиною ефективного управління залізничним транспортом.

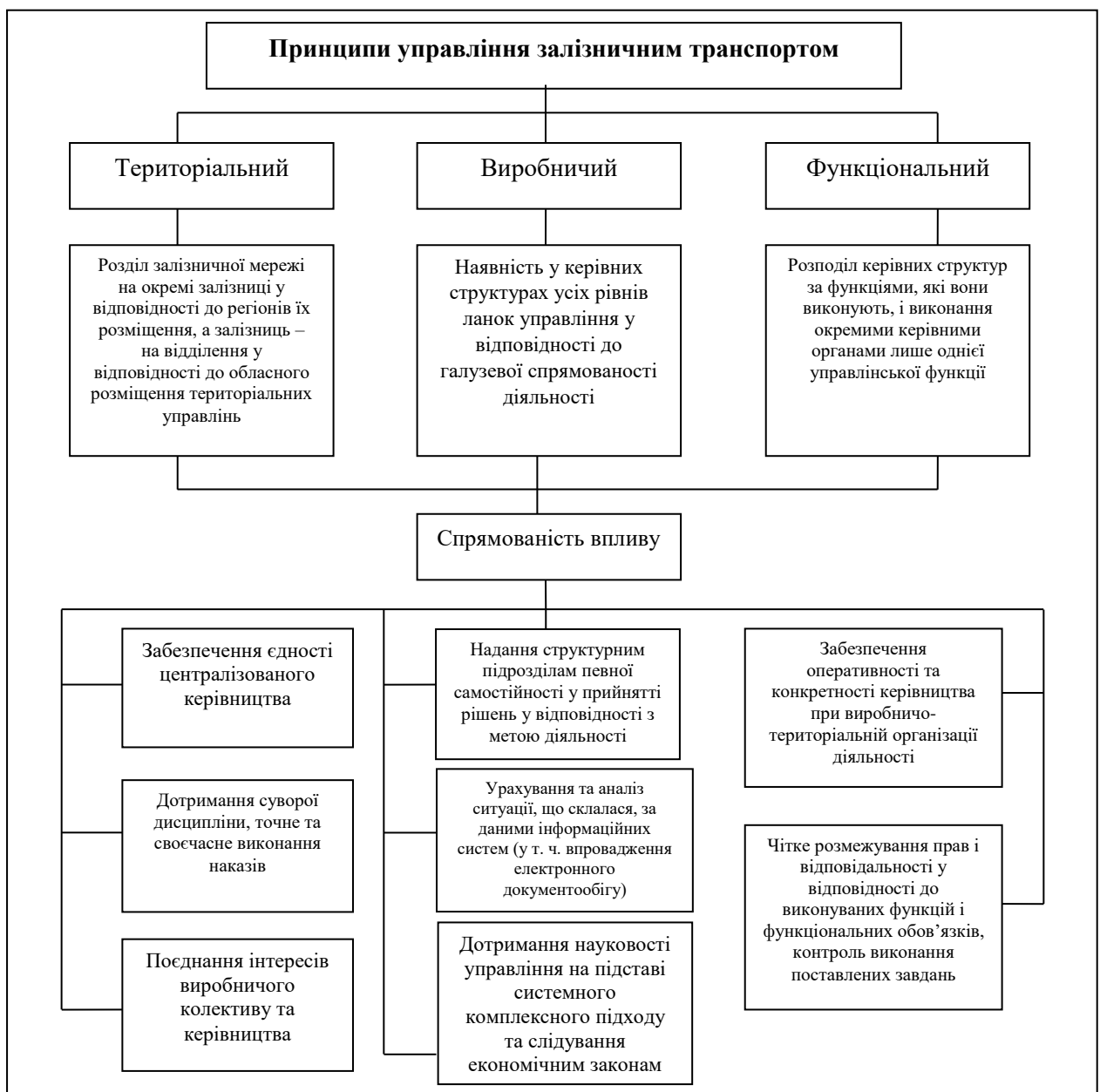
– Співпраця з іншими секторами. Управління залізничним транспортом передбачає активну співпрацю з іншими секторами, такими як логістика, інфраструктура та технології. Взаємодія з цими секторами допомагає вирішувати складні завдання та забезпечує гармонійну роботу системи в цілому.

– Інновації та розвиток. Залізничний транспорт постійно змінюється та вдосконалюється завдяки новим технологіям та інноваціям. Принцип інновацій та постійного розвитку передбачає постійне впровадження нових ідей та технологій для покращення ефективності та якості послуг.

– Сталість і надійність. Забезпечення сталості та надійності є важливим аспектом управління залізничним транспортом, що означає забезпечення стабільності роботи системи, а також готовності до реагування

на будь-які непередбачувані ситуації або екстрені події.

Перелічені принципи відображають складність та важливість управління залізничним транспортом. Їх врахування допомагає забезпечити ефективну та безпечну роботу системи, що в свою чергу сприяє покращенню якості життя та розвитку суспільства. Виконання наведених принципів управління та дотримання умов ведення бізнесу забезпечить підприємствам залізничного транспорту якість та надійність надання послуг, що є сьогодні пріоритетним завданням (рис. 1.5).



Джерело: узагальнено за [114]

Рисунок 1.5 – Принципи управління залізничним транспортом

Однією з основних функцій залізничного транспорту є надання своєчасних, якісних та повних перевезень для задоволення потреб національного господарства і населення. У зв'язку з незбіжністю підвищити якість життя населення та розвиток національного господарства України, державна влада, бізнес і суспільство повинні приділяти велику увагу управлінню якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Ситуація в галузі залізничних перевезень за останні десятиріччя є складною через техніко-технологічну відсталість та недостатнє використання економічного потенціалу, що вимагає радикальних змін.

Ефективне управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту сприяє економічному розвитку країни та вирішенню соціально-економічних проблем. Тому менеджмент підприємств залізничного транспорту повинен постійно удосконалювати форми та методи управління в умовах складного та нестабільного макроекономічного середовища.

На сьогоднішній день складності з адаптацією підприємств залізничної галузі до нових умов транспортних перевезень призводить до низької якості послуг. Підприємства залізничного транспорту стикаються з проблемами, перш за все пов'язаними з непрозорістю фінансування галузі, яке визначає якість життя суспільства. Знос основних засобів, що використовуються в залізничному транспорті, має негативний вплив на якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємств [115].

Удосконалення системи менеджменту якості на базі галузевих та міжнародних стандартів стає особливо актуальним, оскільки розвиток якості є одним із ключових факторів розвитку машинобудівної промисловості в Україні.

На даний момент Акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця») виступає як оператор залізничної інфраструктури та єдиний національний перевізник вантажів та пасажирів, маючи важливе стратегічне значення для України. Він є сполучною ланкою єдиної економічної системи, забезпечує стабільну діяльність промислових підприємств, своєчасне

підвезення життєво важливих вантажів до найвіддаленіших куточків країни, а також є найдоступнішим транспортом для мільйонів громадян.

Для задоволення потреб економіки в залізничних перевезеннях потрібна якісно нова залізнична техніка, створення якої можливе лише на основі інноваційних підходів та визнаних методів управління залізничною галуззю. До основних цілей системи управління якістю підприємств залізничного транспорту, що призведе до суттєвого підвищення якості послуг для освоєння нових ринків, що є основою збільшення конкурентоспроможності державної компанії, відносяться:

- безпека руху,
- комплексна оптимізація витрат АТ «Укрзалізниця»,
- поліпшення бізнес-процесів та технологій,
- мотивація персоналу.

Проте, згідно з інформацією Міністерства інфраструктури України, однією з актуальних проблем, яка потребує негайного вирішення, є необхідність проведення реформування АТ «Укрзалізниця». Це передбачає забезпечення прозорості її діяльності шляхом створення вертикально-інтегрованої системи управління компанією та адаптації її функціонування відповідно до принципів, що містяться у директивах Європейського союзу.

Визнаючи важливість партнерських та відповідальних відносин з постачальниками, АТ «Укрзалізниця» застосовує корпоративні та міжнародні стандарти, зокрема при закупівлях, які забезпечує необхідні гарантії якості продукції, що закуповується. Стратегічною метою системи взаємовідносин АТ «Укрзалізниця» з постачальниками є відсутність систематичних відмов і дефектів, пов'язаних із продукцією, що закуповується. Основним завданням системи взаємовідносин АТ «Укрзалізниця» за допомогою галузевих стандартів, затвердженого Міністерством інфраструктури України з постачальниками є створення умов для попередження відмов та дефектів, пов'язаних з ланцюгом поставок, для підвищення безпеки та якості при обслуговуванні кінцевого споживача та зниження втрат в експлуатації [105].

Для досягнення поставленої мети у АТ «Укрзалізниця», організовано систему управління ефективністю поставок, що містить сувору ієрархію необхідних документально регламентованих процедур. У цій ієрархії є галузева структура корпоративних стандартів якості АТ «Укрзалізниця», яка містить цілі в галузі якості закупівель та посібник з якості для постачальників і виробників.

Для ефективного управління якістю на підприємствах галузі АТ «Укрзалізниця», підтримує впровадження вимог міжнародного стандарту якості залізничної промисловості IRIS [116]. Впровадження міжнародного стандарту на українських підприємствах залізничної промисловості відповідає інтересам залізничного транспорту так як безпосередньо впливає на якість та надійність роботи продукції, що постачається залізничникам виробниками.

Європейський союз залізничної промисловості (UNIFE) підтримав розробку стандарту IRIS у 2006 році за допомогою провідних виробників залізничної техніки на міжнародному ринку, таких як Alstom Transport, AnsaldoBreda, Siemens Transportation System і Bombardier Transportation [117].

Необхідність створення нового стандарту була викликана численними претензіями виробників рухомого складу до якості матеріалів і запчастин, що постачаються, а також скаргами самих постачальників комплектуючих на велику кількість аудитів з боку замовників. Загальноприйняті стандарти якості, найвідоміший з яких ISO 9001, не змогли врахувати всі особливості процесів на залізничному транспорті.

Спільне співробітництво в даному напрямку визначило схожість вказівок щодо якості галузевих корпоративних стандартів якості АТ «Укрзалізниця» та IRIS, розроблених на базі стандартів серії ISO 9000, що стало підґрунтям для розробки АТ «Укрзалізниця» документів про відповідність. Галузеві напрямки сертифікації АТ «Укрзалізниця» та міжнародного стандарту залізничної промисловості IRIS, охоплюють повний перелік напрямів виробничих процесів на підприємствах галузі залізничного

машинобудування (до яких належать складання, встановлення, енергосистема, система інформування та зв'язку та ін.) [118].

Система управління якістю, заснована на галузевих та міжнародних стандартах, призначена для покращення якості послуг і підвищення економічної ефективності виробничих процесів. Впровадження цієї системи в організаціях потребує послідовного переходу на новий рівень якості через кілька етапів.

Головна мета ефективної системи управління якістю полягає в підвищенні фінансово-економічної ефективності діяльності організацій за рахунок постійного удосконалення внутрішніх процесів та задоволення потреб споживачів.

Вирішення завдання щодо впровадження системи менеджменту якості на базі галузевих та міжнародних стандартів призначено досягти таких очікуваних результатів:

Для споживачів послуг:

- стимулювання розширення транспортного ринку та підвищення задоволеності клієнтів;
- підвищення транспортної доступності та якості транспортних послуг.

Для держави та суспільства:

- підвищення транспортної забезпеченості та мобільності населення;
- ефективне використання та збільшення транзитного потенціалу;
- зниження транспортного навантаження на економіку країни та стимулювання економічного зростання;
- зміцнення соціально-економічної єдності країни;
- забезпечення виконання міждержавних договорів щодо міжнародного співробітництва у сфері перевезень;
- підвищення рівня безпеки під час експлуатації залізничного транспорту.

Для компанії:

- підвищення ефективності системи управління АТ «Укрзалізниця»;
- покращення іміджу та зміцнення позицій на ринках;
- підвищення прибутковості діяльності через оптимізацію витрат.

Для працівників організацій:

- отримання додаткових мотиваційних стимулів через підвищення ефективності праці;
- підвищення соціального статусу та престижу роботи;
- участь у процесах оптимізації технологічних процесів та підвищення задоволеності роботою.

Система управління якістю для підприємств залізничного транспорту складається з трьох основних аспектів: концепції послуг, наявної інфраструктури та рівня обслуговування.

В цілому, використання та функціонування системи менеджменту якості на підприємствах залізничного транспорту має потенціал створення значних конкурентних переваг, що включають:

- ефективне та раціональне використання різних видів ресурсів;
- мотивування персоналу для активної участі у управлінні якістю;
- усунення або зменшення можливих протиріч між різними аспектами діяльності;
- чітка орієнтація на досягнення цілей підприємства та прийняття управлінських рішень, які враховують інтереси зацікавлених сторін;
- збільшення кількості лояльних клієнтів;
- покращення іміджу підприємства та зміцнення його конкурентної позиції на ринку [118].

Для вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням якості послуг на підприємствах залізничного транспорту, перш за все, необхідно залучення значних інвестиційних ресурсів. Недостатність таких інвестицій призвела до того, що технічний та технологічний рівень вітчизняного залізничного транспорту не відповідає європейським стандартам.

Тим не менш, існує низка загальних проблем, які перешкоджають стабільному функціонуванню залізничного транспорту, включаючи недостатнє фінансування для розширення інфраструктури та рухомого складу, відсутність компенсації витрат на соціально значущі пасажирські перевезення та перерозподіл витрат на залізничний транспорт.

Загалом, для досягнення цілей щодо підвищення ефективності роботи залізничного транспорту та якості наданих послуг необхідно впровадити законодавчі умови, які стимулюють інвестиції в транспортну інфраструктуру в Україні та за кордоном, а також сприяють розвитку конкуренції.

Управління якістю послуг на підприємствах залізничного транспорту має також важливий аспект: кадри. Колективи підприємств не завжди заохочуються до активної участі у вирішенні завдань поза рамками їхніх посадових обов'язків, що може перешкоджати ініціативі та розвитку інноваційних ідей.

Отже, наявність кваліфікованих менеджерів є важливим фактором для підвищення якості послуг на підприємствах залізничного транспорту, оскільки специфіка цієї галузі вимагає спеціальних навичок від персоналу. З огляду на важливість цієї галузі, важливо проводити пошук молодих талановитих фахівців через конкурсний відбір, який повинен бути планомірною і організованою дією для відбору працівників серед великої кількості претендентів. Персонал, який відповідає за забезпечення якості послуг у залізничному транспорті, повинен мати відповідні навички, професійну підготовку та досвід [119].

Зміни, викликані зовнішніми та внутрішніми факторами, умови роботи та характер процесів підприємства, а також етапи підвищення кваліфікації працівників і корпоративна культура повинні бути в центрі уваги керівництва підприємства. Такий підхід допоможе відібрати кваліфікованих працівників, які можуть вирішити поточні проблеми та внести значні зміни в створення сучасної системи управління якістю послуг на підприємствах залізничного транспорту та в транспортній галузі України в цілому.

Управління якістю послуг на підприємствах залізничного транспорту передбачає законодавчу підтримку всіх вимог та стандартів, правил та процедур сертифікації, що відповідають вимогам споживачів. Забезпечення високої якості послуг тісно пов'язане з задоволенням потреб споживачів і визначає ринкову політику підприємства. Тому управління якістю послуг для підприємств залізничного транспорту має стати координованою діяльністю, що складається з контролю якості, розробки політики і цілей у сфері якості, планування якості, забезпечення та покращення якості.

Ефективність управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Внутрішні фактори включають матеріально-технічні, соціально-економічні, інформаційні, управлінські, маркетингові та кадрові аспекти [120].

До зовнішніх факторів відносяться: політичні; інституційні; економічні; науково-технічні; соціальні; інтеграційні; глобалізаційні.

Взагалі, саме поняття «транспортна послуга» має певні особливості та суперечливості.

Транспортні послуги – це будь-яка операція, яка хоча і не входить до складу традиційного процесу перевезення, але цілком і повністю пов'язана з його підготовкою і проведенням [121].

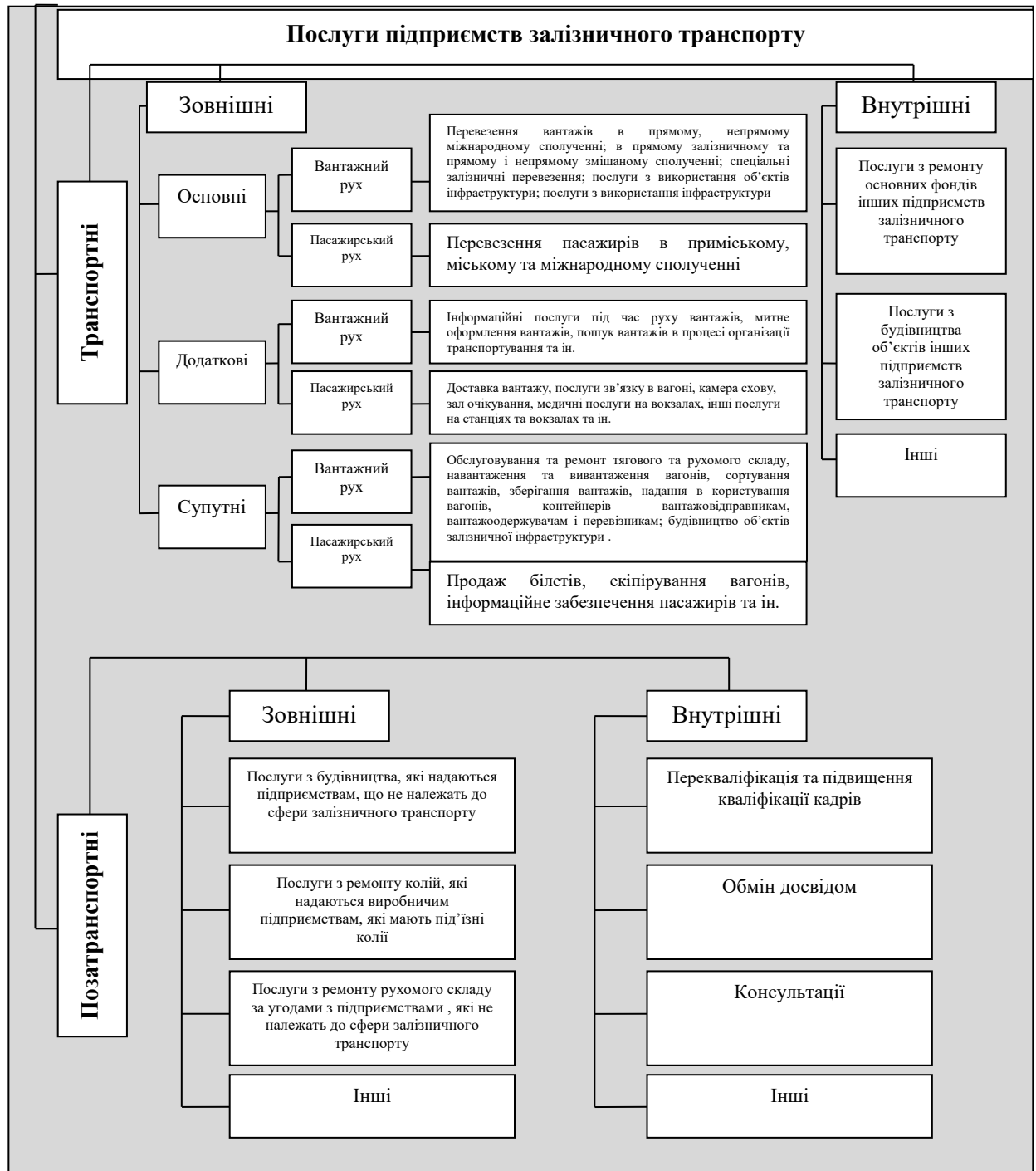
Транспортна послуга поєднує в себе дві головних властивості – ціну та якість. Дотримання цих властивостей обумовлено не тільки сучасними умовами ринку, але й відповідною маркетинговою політикою транспортного підприємства.

Сьогодні існує два напрями в області організації та реалізації транспортних послуг:

- 1) пристосування наявної послуги до специфічних потреб споживача;
- 2) активне формування додаткового попиту на транспортні послуги з метою отримання прибутку від реалізації вже існуючих.

Перш за все, розглянемо види послуг, які надають підприємства залізничного транспорту. Класифікацію послуг підприємств залізничного

транспорту наведено на рис. 1.6.



Джерело: узагальнено за [122]

Рисунок 1.6 – Класифікація послуг підприємств залізничного транспорту

Запропонована класифікація враховує розділення послуг на дві категорії: транспортні та позатранспортні, а також розподіл їх у межах цих

груп за типами споживачів – зовнішніми та внутрішніми.

Підприємства залізничного транспорту, які мають систему менеджменту якості, отримують ряд переваг, серед яких:

- чітке спрямування на досягнення стратегічних цілей своєї діяльності з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін;
- зміцнення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг;
- ефективне та раціональне використання наявних ресурсів;
- усунення конфліктів між різними видами діяльності;
- поліпшення організаційної структури управління та розподіл повноважень з управління якістю;
- створення єдиної системи управління документацією;
- нові можливості для управління лояльністю споживачів;
- покращення іміджу та інше.

Однією з найбільш загальних і значущих властивостей послуг підприємств залізничного транспорту є їх здатність задовольняти потреби споживачів. Ця властивість має як позитивні, так і негативні аспекти, оскільки транспортні послуги вимагають відповідних характеристик та вимог. Оцінка якості транспортних послуг включає в себе не лише технічні аспекти (відповідність технічним стандартам, умовам, правилам і тощо), але і сприйняття споживачем.

Вирішення проблеми ефективного управління якістю послуг найбільш залежить від оцінки та виміру якості. Отже, перевагу слід надавати оцінці рівня якості з точки зору споживача, а не лише з технічного погляду.

Організація управління якістю на підприємствах залізничного транспорту включає створення систем менеджменту якості та виконання інших заходів, необхідних для того, щоб вони ефективно функціонували. Для цього необхідно розробити, затвердити, вести та забезпечувати документами та даними, що належать до системи. Ієрархічна структура документації системи якості послуг підприємств залізничного транспорту наведено на рис. 1.7.



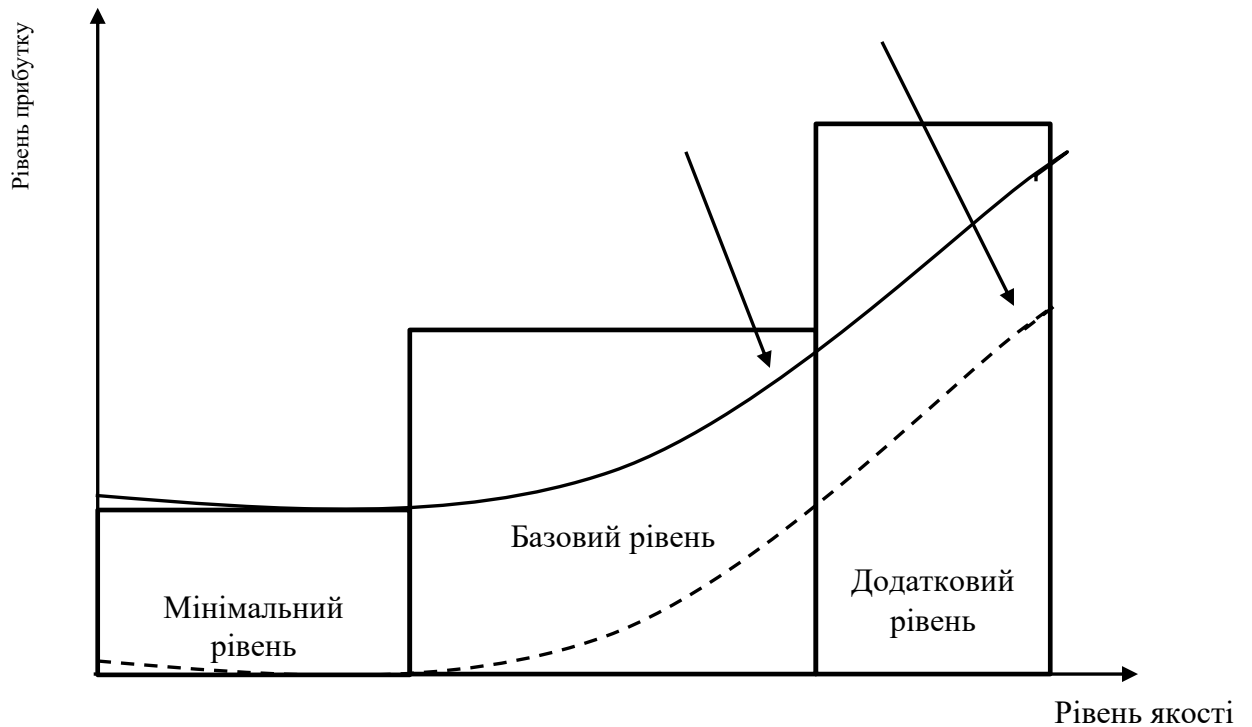
Джерело: розроблено автором

Рисунок 1.7 – Ієрархічна структура документації системи якості послуг підприємств залізничного транспорту

Послуги, які надаються підприємствами залізничного транспорту, повинні відповідати двом основним критеріям: зниженню витрат до мінімуму при одночасному досягненні максимального рівня задоволення потреб замовника.

Однією з ключових цілей діяльності будь-якого підприємства є збільшення прибутку від усіх видів його операцій. Підвищення якості є фактором, який сприяє збільшенню прибутковості підприємств залізничного транспорту, що можна візуалізувати на графіку (рис. 1.8).

Підприємства залізничного транспорту значною мірою залежать від кількох факторів, включаючи технологічні та технічні можливості, а також соціально-економічні фактори, такі як бажання та здатність населення користуватися високоякісним транспортом.



Джерело: узагальнено за [123]

Рисунок 1.8 – Залежність прибутку від якості послуг підприємства залізничного транспорту

Споживачі залізничних послуг можуть бути класифіковані за різними напрямками діяльності:

- вантажні перевезення: міжнародні виробники, вітчизняні виробники, приватні логістичні оператори;
- пасажирські перевезення: внутрішні, транзитні, міжнародні перевезення.

Наразі існує п'ять основних причин незадоволеності клієнтів підприємствами залізничного транспорту (табл. 1.4).

Припускається, що наявність визначених розбіжностей та проблем значно впливає на рівень управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Розв'язання цих розбіжностей між очікуваннями та сприйняттям якості послуг споживачами можливе лише у разі чіткого усвідомлення проблем, що є типовими для цього процесу на сучасному етапі інтеграції залізничної галузі України в Європейську транспортну систему.

Таблиця 1.4 – Розбіжності очікувань та проблеми, що породжуються ними в процесі надання послуг підприємствами залізничного транспорту

Розбіжності очікувань	Проблеми
Між наданими послугами та зовнішньою інформацією про їх рівень	Невідповідність обіцяному рівню якості обслуговування його реальному стану
Між стандартами якості та існуючим рівнем якості	Недотримання правил обслуговування персоналом підприємства
Між очікуванням споживачів та їх сприйняттям керівництвом та менеджментом підприємства	Відсутність або недостовірність інформації про очікування споживачів
Між сприйняттям керівництва та менеджменту підприємств споживчих очікувань та недостатньо швидкою трансформацією цього сприйняття у стандарти якості	Відсутність сучасних стандартів обслуговування споживачів
Між очікуваннями споживачів та їх сприйняттям, що за суттю є підсумком попередніх розбіжностей	Незадоволеність споживачів якістю надання послуг

Джерело: сформовано автором

Діяльність будь-якої системи здійснюється відповідно до визначених принципів. Транспортна стратегія України до 2020 року базувалася на наступних основних принципах:

- доступність;
- узгодження;
- жорстка антимонопольна політика;
- лібералізація ціноутворення на ринку транспортних послуг;
- самоокупність;
- державна компенсація пільгових категорій;
- екологічна безпека;
- енергозберігаючі та екологічно безпечні види транспорту.

Згідно з Транспортною стратегією України на 2030 рік, для транспортної політики країни передбачено такі принципи:

- чутливість до потреб користувачів транспорту;
- ефективність та дієвість систем вантажних та пасажирських

перевезень;

- сталий розвиток транспорту;
- належне та надійне фінансування транспортного сектору;
- підвищення безпеки та надійності;
- стала міська мобільність, економічна та соціальна інтеграція.

Всі ці принципи повинні сприяти інтеграції залізничного транспорту України в єдиний транспортний простір ЄС, підвищити рівень якості послуг та зміцнити економічний потенціал підприємств галузі.

У більшості випадків критерії оцінки якості послуги клієнтів є абстрактними та нематеріальними, що ускладнює їх визначення. Під час оцінки критеріїв якості слід враховувати, що один і той же критерій якості може сприйматися різними клієнтами залежно від того, наскільки важливий для цієї групи клієнтів і чого вони очікують від послуги [124].

Очікування споживачів транспортних послуг базуються на таких параметрах:

- мовних комунікаціях (чутках), тобто інформації про послуги, яку споживачі передають один одному;
- власних потребах (власних уявленнях клієнта щодо якості та його запитих);
- минулому досвіді, тобто подібних послугах, що надавалися йому в минулому;
- зовнішніх комунікаціях, які надходять через засоби масової інформації: радіо, телебачення, пресу.

На сьогоднішній день основними вимогами споживачів транспортних послуг є:

- вчасність;
- надійність;
- збереженість багажу;
- безпека руху;

- стан рухомого складу;
- взаємодія з іншими видами транспорту;
- електронний документообіг.

В цілому, дослідження ефективності послуг включає визначення рівня ефективності, виявлення причин та факторів, які визначають цей рівень, дослідження можливостей та резервів, а також способів та шляхів підвищення ефективності через покращення якості послуг. Перехід від оцінки ефективності до покращення чи погіршення якості послуг базується на методах їх оцінки.

Серед основних критеріїв якості послуг підприємств залізничного транспорту можна виділити такі:

- безпека (залежить від технічного стану рухомого складу та кваліфікації персоналу);
- надійність (залежить від рівня організації надання транспортних послуг, існуючої системи управління та факторів зовнішнього середовища);
- комфорт (залежить від технічного стану рухомого складу, рівня сервісу та кваліфікації персоналу);
- рівень плати за послугу (залежить від зовнішніх факторів та фінансової політики підприємства);
- інформаційне забезпечення (залежить від рівня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій на підприємстві);
- кваліфікація персоналу (навчання, перенавчання, відповідність європейським стандартам якості) [125].

Реорганізація та оновлення основних фондів, удосконалення технологій перевезень і підвищення якості транспортних послуг відповідно до вимог ринку та міжнародних стандартів якості є важливими компонентами підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України.

1.3. Аналіз методичних підходів до управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту: міжнародний та вітчизняний досвід

Сьогодні ефективність функціонування та конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту безпосередньо пов'язані з першочерговими та невідкладними завданнями соціально-економічного розвитку України. Однак, на жаль, стратегія розвитку залізничного транспорту в нашій країні не реалізується на державному та галузевому рівнях, що гальмує створення ефективної системи управління потенційними можливостями галузі та посилює проблеми в організаційному, економічному, технічному та соціальному планах.

У результаті глобалізації за останні десять років було розроблено єдину транспортну політику та стратегію для кожної країни. Ця політика зосереджена на підвищенні якості транспортних послуг і уніфікації способів комунікації між різними сторонами процесу транспортування.

Реалізація перспективних цілей сталого розвитку будь-якої країни залежить від реалізації великої кількості глобальних завдань, серед яких є модернізація інфраструктури, що впливає на конкурентоспроможність промислових підприємств, особливо залізничних підприємств [126]. Сьогодні надзвичайно важливо приділяти більшу увагу вдосконаленню системи управління ресурсами цих підприємств. Отже, сьогодні для транспортних компаній країни, в тому числі для підприємств залізничного транспорту, вирішення проблеми підвищення ефективності використання ресурсів є надзвичайно важливим завданням для сучасної економіки країни в цілому. Таким чином, дослідження та моделювання процесу управління ресурсами вітчизняних підприємств залізничного транспорту та впровадження зазначеної розробки в практичну діяльність суб'єктів господарювання є надзвичайно важливою проблемою, яка потребує подальшого вирішення.

Розглянемо розвиток транспортних компаній в Україні. Вони мають

значні перспективи як для задоволення внутрішніх потреб, так і для збільшення присутності на міжнародних ринках перевезень населення та вантажів. У системі транспорту залізничний транспорт є найважливішою частиною, оскільки він забезпечує найбільшу кількість перевезень і має розвинену інфраструктуру, яка сприяє міжнародним економічним зв'язкам [127]. Однак постійне зростання підприємств залізничного транспорту запобігає негативним наслідкам низки факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх [128].

Серед різноманітних внутрішніх факторів, особливу увагу приділено такому фактору, як низький рівень кваліфікації топ-менеджерів; це негативно позначається на ефективності та якості рішень управління щодо використання ресурсів.

Залізничний транспорт займає перше місце серед усіх видів транспорту в Україні, як і в багатьох інших країнах, оскільки він універсальний і може обслуговувати всі галузі економіки та задовольнити транспортні потреби населення майже в усіх кліматичних зонах і в будь-який час. Економічний і соціальний розвиток країни залежать від подальшого розвитку залізничної галузі. Однією з найважливіших ознак технологічного прогресу держави є рівень розвитку залізничної транспортної системи. У сучасному світі транспортна система є життєво важливою для ефективної взаємодії України зі світовим співтовариством.

У сучасних умовах конкуренції, залізничний транспорт лишається важливою складовою матеріального виробництва країни завдяки великому обсягу перевезень вантажів та пасажирів. Це досягається завдяки високому рівню ритмічності та низьким витратам. Крім того, розвиток залізничного транспорту сприяє стабільному соціально-економічному та територіальному зростанню країни, що в свою чергу стимулює економічний розвиток вітчизняного виробництва товарів для споживання та інших галузей. Однак сучасний розвиток залізничного транспорту критично важливий для соціально-економічного прогресу країни. Саме тому потрібно акцентувати

увагу на перспективних напрямках розвитку та розробити методику оцінки якості транспортно-логістичних послуг підприємств залізничного сектору, що базується на кількісній оцінці якісних характеристик послуг.

Більшість країн світу визнали важливість залізничного транспорту для соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя населення. Це призвело до гострої необхідності реформування системи функціонування залізниць та підприємств залізничного транспорту.

У розвинених країнах залізниці зазвичай формувалися як приватні підприємства. Проте до середини ХХ століття більшість країн націоналізували залізничний транспорт. Наприкінці 1980-х років більшість залізничних систем світу були державними монополіями. Виняток становили лише США та Канада, де залізниці були укрупнені, але залишались поза державним контролем (з деякими винятками в Канаді).

За останні двадцять років реформи залізничного транспорту пройшли десятки країн світу, включаючи Європейський союз, Великобританію, Швецію, Мексику, Бразилію, Аргентину, Австралію, Нову Зеландію, Японію та країни Африки. Основні мотиви цих реформ були схожі: державні залізниці виявилися надто великим фінансовим обтяженням для бюджетів країн. Протягом десятиліть після Другої світової війни з розвитком автомобільного транспорту залізниці втрачали свою позицію на ринку транспортних послуг, що було пов'язано з неефективністю державних залізниць у наданні високоякісних послуг та реагуванні на зміни у ринковій ситуації. Державні залізниці також були обтяжені соціальними функціями, включаючи перевезення на неприбуткових маршрутах. Крім того, система управління державними залізницями була недостатньо ефективною, що спричиняло проблеми з управлінням профспілками і призводило до надмірного збільшення витрат на заробітну плату та пенсійні виплати. Це, у свою чергу, призводило до фінансових проблем і спроб реформування системи залізничного транспорту.

Хоча в різних країнах проблеми та цілі у сфері реформування

залізничного транспорту (покращення якості послуг та зменшення збитків) були подібні, було вибрано різні підходи до вирішення цих питань. Існують два основних підходи, які суттєво відрізняються:

1) розділення інфраструктурних компаній та компаній, що здійснюють перевезення,

2) створення вертикально інтегрованих компаній.

Перший підхід, який був ухвалений країнами Європейського союзу, був повністю реалізований у Великобританії та Швеції. Інший підхід застосовано у Японії та країнах Африки та Латинської Америки [129].

Великобританія повністю втілила на практиці принципи, підтримані Європейською комісією, засновані на тому, що кращий спосіб розвитку конкуренції на залізницях полягає у відокремленні інфраструктури від перевезень та відкритті вільного доступу на ринок перевезень. Уряд Великобританії здійснив реформу залізниць з тих самих причин, що й інші країни: для зниження витрат та поліпшення якості обслуговування. До початку реформи, протягом багатьох років, залізниці Великобританії втрачали свій ринковий відсоток (за 40 років у вантажних перевезеннях відсоток залізниць знизився з 40% до 7%, а в пасажирських – з 17% до 5%). Спад обсягів перевезень при практично повному збереженні мережі призвів до того, що державна корпорація «Британські залізниці» стала невігідним підприємством. У 1994-1997 роках галузь була приватизована. Замість державної монополії з'явилося понад сотню компаній. Одна компанія («Railtrack») стала власником інфраструктури залізниць. Вона придбала послуги з ремонту та обслуговування інфраструктури у 14 спеціалізованих компаній. Вантажні перевезення тепер виконувалися 3 регіональними компаніями, які мали свій рухомий склад. У пасажирському секторі діяли 3 лізингові компанії, що володіли рухомим складом, та 25 операторських компаній.

Перші результати реформи були обнадійливими. З 1995 року вперше за багато років почала суттєво зростати частка залізничного транспорту в

перевезеннях, що пояснювалося поліпшенням якості обслуговування пасажирів. Однак, навіть тоді був відзначений спад інвестицій в рухомий склад і конфлікти між регіональними вантажними компаніями щодо доступу до мережі [130].

Серія залізничних аварій у 1990-х та на початку 2000-х років спонукала провести перевірку стану мережі. Ця перевірка виявила численні дефекти, які могли спричинити нові трагедії. Це призвело до введення спеціального режиму обмеження швидкості на багатьох ділянках, що значно ускладнило рух. У результаті залізнична галузь потрапила у кризовий стан. Навіть за наявності державних субсидій, у 2000 році інфраструктурна компанія «Railtrack» збанкрутувала і потрапила під зовнішнє управління. У 2002 році її замінила нова інфраструктурна компанія, «Network Rail Infrastructure Ltd», яка, однак, продовжує зазнавати збитків (приблизно 0,3 млрд. фунтів стерлінгів щорічно).

Протягом другої половини двадцятого століття шведські залізниці зазнавали наростаючих фінансових труднощів, спричинених збитковістю пасажирських перевезень. У 1963 році у складі залізниць були виділені прибутковий і збитковий сектори. Для покриття збитків останнього було виділено спеціальні субсидії з бюджету.

У 1985 році були зроблені перші кроки у реформуванні залізниць. По-перше, виділялися інфраструктурні, пасажирські і вантажні підрозділи, причому наказувалося створити внутрішню систему розрахунків за послуги інфраструктури. Держава брала на себе компенсацію витрат інфраструктурного підрозділу, не покритих платою пасажирського і вантажного підрозділів. По-друге, підприємство мало намір продати всі непрофільні активи, що реалізовувалися вкрай повільно, й у 1988 року було вжито радикальніші заходи.

Шведські залізниці були розділені на дві окремі компанії: «Національна залізнична адміністрація» («Banverket»), яка брала на себе інвестиції та обслуговування інфраструктури, та саму компанію «Шведські

залізниці» («SJ»), що відповідала за перевезення та моніторинг диспетчерської служби. Також були введені регіональні сегменти мережі, де здійснювалось місцеве обслуговування. Контроль над рухомим складом та право організації місцевих перевезень були делеговані місцевим органам влади. Це призвело до поширення практики проведення тендерів на надання місцевих перевезень, де «SJ» не завжди ставала переможцем. У першому тендері вже брали участь три компанії, причому «SJ» програла його. Згодом конкуренція між «SJ» та іншими операторами на ринку місцевих перевезень значно зросла. Після одного з тендерів «SJ» була визнана винною у зловживанні своїм домінуючим становищем на ринку та встановленні демпінгових цін для витіснення конкурентів.

Компанія «SJ» отримала виключне право на здійснення міжрегіональних пасажирських та вантажних перевезень. Перевезення на неприбуткових ділянках компанії «SJ» було дозволено лише за умови, що збитки були компенсовані державним бюджетом. Держава продовжувала також значною мірою брати участь у фінансуванні витрат інфраструктури (понад 70% витрат «Banverket», 350 з 450 млн. доларів, субсидуються державою). За законом, перевізники оплачували лише граничні витрати інфраструктури, які включали плату за зношування шляхів залежно від типу локомотива та кількості та типу вагонів.

У 1995 році, незважаючи на опір «SJ», гірничодобувна компанія «LKAB» отримала право самостійно здійснювати перевезення руд. У цей період реформи продовжилися. Керування диспетчерською службою було передано інфраструктурній компанії «Banverket». Монополія «SJ» на міжрегіональні пасажирські перевезення залишилася, але ринок вантажних перевезень було відкрито для вільного доступу. Однак «SJ» здобула привілей права першочерговості при складанні розкладу руху [131].

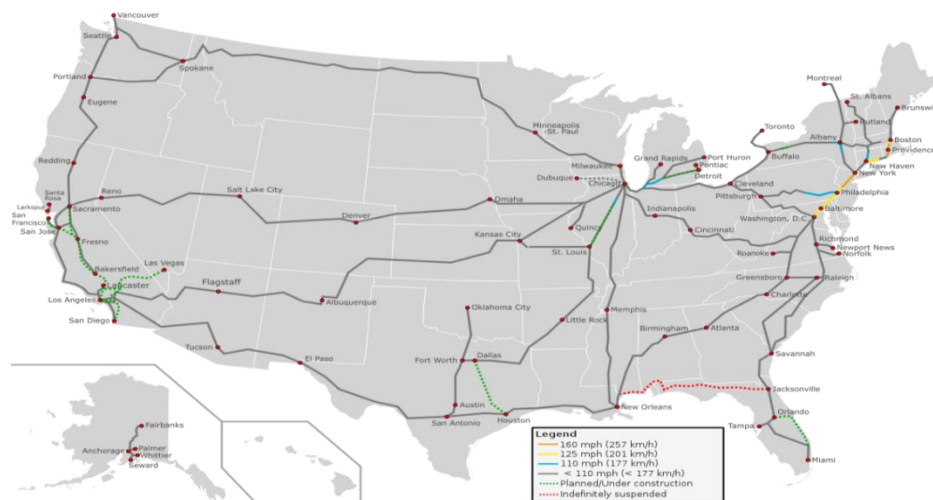
Компанія «SJ» залишалася прибутковою протягом кількох років, проте до 1996 року вона вже зазнала збитків, зокрема її вантажний підрозділ опинився в складному становищі. У 2001 році «SJ» була розділена на кілька

спеціалізованих компаній: пасажирську, вантажну і ремонтну. Незважаючи на відкритий вільний доступ на ринок вантажних перевезень з 1995 року, «SJ» зберегла своє монопольне становище (88%), втративши лише 11% ринку на користь «ЛКАВ». Питома вага інших перевізників не перевищує одного відсотка. У той же час її частка на ринку місцевих пасажирських перевезень скоротилася до 14%.

У Швеції виникла значна конкуренція за ринок, але не на ньому. Це може свідчити про те, що нові учасники на ринку не можуть успішно конкурувати з вже існуючою фірмою в боротьбі на ринку, де важлива економія від масштабу операцій і де, крім того, стара фірма може використовувати різні методи для витіснення конкурентів. Сила конкурентів проявляється в рівній боротьбі за ринок, в результаті якої переможець отримує все.

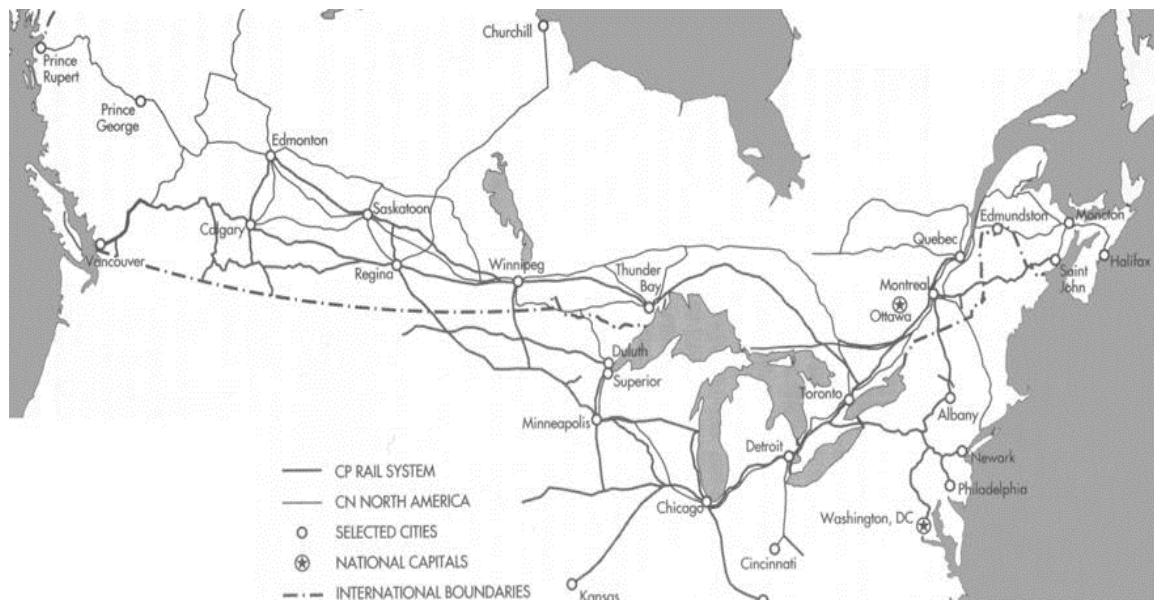
Багато країн Латинської Америки (Бразилія, Аргентина, Мексика) віддали перевагу іншому сценарію реформування залізниць: створення вертикально інтегрованих залізничних концесій, схожих на ті, що існують у США і Канаді.

У США і Канаді залізниці організовані як вертикально інтегровані регіональні компанії. У США існує 7 великих вантажних залізничних компаній (дороги класу I) (рис. 1.9), а в Канаді – лише 2 (рис. 1.10).



Джерело [132]

Рисунок 1.9 – Залізничні дороги США



Джерело [132]

Рисунок 1.10 – Залізничні дороги Канади

У США та Канаді також існує чимало невеликих компаній, які займаються перевезенням вантажів короткими залізничними відгалуженнями. В обох країнах склалася така структура залізниць, яка призводить до існування «паралельної конкуренції»: більшість ключових населених пунктів мають кілька залізничних ділянок, приблизно однакових за довжиною, але належать різним компаніям. Крім того, існують спеціальні права доступу рухомого складу однієї компанії до інфраструктури іншої, що ще більше посилює конкуренцію. У обох країнах, через їхній розмір, залізниці відіграють важливу роль у перевезенні вантажів (частка залізниць у вантажному обороті, включаючи трубопровідний транспорт, становить близько 40%), хоча меншу, ніж в Україні.

Хоча залізничні дороги в США ніколи не були державними, протягом тривалого періоду їх регулювання торкалося практично всіх сторін їх діяльності, включаючи тарифи. Але на початку 1980-х років було проведено масштабне дерегулювання сектора, у тому числі з цього моменту припинилося регулювання тарифів. Проте темпи їх зростання нижчі, ніж в інших транспортних галузях уже протягом 20-ти років. Це свідчить про

ефективність конкуренції всередині залізничного сектора.

Дослідження світового досвіду реформування залізниць дало змогу встановити існування різних моделей регулювання діяльності залізничного транспорту з боку держави (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Особливості державного регулювання залізничного транспорту в розвинутих країнах

Країна	Орган державного регулювання залізничного транспорту	Сфера регулювання	Частка держави в структурі власності	Методи та інструменти державного регулювання залізничного транспорту
1	2	3	4	5
США	Рада з наземного транспорту	Пасажирські перевезення контролюються урядом.	0% – у сфері вантажних перевезень; 100% – у сфері пасажирських перевезень; 1% – в інфраструктурі	Дотації для приміських перевезень від держави. Програми державної підтримки залізничного транспорту
Великобританія	Управління з регулювання залізничного транспорту	У ліцензіях встановлюється найвищий рівень тарифів на пасажирські перевезення, щоб регулювати операторів. регулюють ціни на послуги інфраструктури. Перевезення вантажів не регулюються	0% – у сфері вантажних перевезень; 0% – у сфері пасажирських перевезень; 0% – в інфраструктурі, однак 100% контролю	Субсидії та позики для створення інфраструктури залізниць. Гранди уряду та дотації на соціально значущі перевезення
Канада	Канадське транспортне агентство	Державні тарифи на перевезення зерна та інших вантажів і пасажирів не регулюються	0% – у сфері вантажних перевезень; 100% – у сфері пасажирських перевезень; 1% – в інфраструктурі	Проводиться субсидювання пасажирських перевезень

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
Швеція	Адміністрація інфраструктури	Вантажні перевезення не регулюються. Франшизи регулюють регіональні та пасажирські перевезення.	100% – у сфері вантажних перевезень; 100% – у сфері пасажирських перевезень; 100% – в інфраструктурі	Фінансова підтримка інфраструктури
Німеччина	Федеральне агентство з питань залізничного транспорту	Державне регулювання тарифів відсутнє повністю. Встановлені тарифи на послуги інфраструктури	100% – у сфері вантажних перевезень; 100% – у сфері пасажирських перевезень; 100% – в інфраструктурі	Інвестиції з державного бюджету та субсидії на розвиток інфраструктури. Капітальні інвестиції керівництва федеральних земель у будівництво терміналів

Проаналізувавши дані табл. 1.5, можна зробити висновок, що в розвинених країнах держава виступає ініціатором розвитку інфраструктури залізничного транспорту, забезпечуючи фінансову підтримку та визначаючи стратегічні пріоритети та механізми розвитку цієї галузі.

Український Стратегічний план розвитку залізничного транспорту, схвалений Міністерством інфраструктури, переважно відповідає європейській моделі реформування залізниць, яка передбачає вертикальний поділ інфраструктури і перевезень. Проте, як структурою галузі, так і метою реформи ситуація в Україні суттєво відрізняється від європейської. По-перше, в Україні не існує проблеми конкуренції залізничного транспорту з автомобільним, на відміну від Європи, де збільшення частки залізниць у загальному обсязі перевезень є ключовою метою реформ. По-друге, в Україні залізниці прибуткові, а не збиткові, тому головною проблемою не є скорочення або усунення субсидій, як в ЄС. По-третє, в Україні немає проблем гармонізації тарифів між країнами-членами ЄС, як це характерно

для Європи.

Досвід країн, які повністю реалізували модель вертикального поділу (Великобританія та Швеція), показує, що ця модель не допомагає вирішити ключові проблеми вітчизняних залізниць, а саме створення конкуренції та стимулів для інвестицій.

Тому для України найбільш актуальним є досвід країн Північної та Латинської Америки, де реалізована модель конкуренції між вертикально інтегрованими компаніями. Досвід країн, що реалізували модель вертикальної інтеграції, показує, що ефективне функціонування можливе вже за наявності мережі довжиною близько 1-3 тис. км. Отже, в Україні можна створити кілька вертикально інтегрованих компаній.

Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019 – 2023 роки відображає Укрзалізницю як вертикально інтегровану компанію, в якій окреслені основні підходи до формування корпоративних політик та визначені принципи соціального розвитку.

Стратегічне управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України передбачає формування та реалізацію стратегії якості, тобто створення комплексу правил, принципів та методів досягнення цілей у цій сфері. Управління якістю відбувається через контроль та керування певними показниками, основними з яких для залізничного транспорту є:

- економічні показники – ефективність заходів, співвідношення ціни і результату, окупність – все це необхідно враховувати при створенні будь-якої системи менеджменту якістю (ЗМК);
- безпека – це один із основних показників якості перевізного процесу;
- своєчасність перевезення пасажирів та доставки вантажів – традиційно дотримання графіка було одним із найнаочніших характеристик якості роботи транспорту;
- збереження багажу і вантажів – поряд зі своєчасністю збереження є однією з головних характеристик якості перевізного процесу і, особливо, на залізницях через їх специфіку;

– сервіс – оформлення перевізних документів, продаж квитків, робота терміналів та вокзалів, всі види початково-заключних операцій. Традиційно є слабкою ланкою якості вітчизняного транспортного обслуговування;

– комфорт – зручність власне самої поїздки: динаміка, клімат-контроль, організація харчування, обслуговування та багато іншого;

– інформаційне обслуговування – з розвитком інформаційних технологій надання інформації клієнтам та пасажиром стало одним із основних показників якості транспортного обслуговування [133].

Залізничний транспорт – це промисловий комплекс, що має велику кількість господарств та служб, що забезпечують перевізний процес загалом. У кожній із підсистем потрібні специфічні підходи до організації системи управління якістю. Задля реалізації системи управління якістю на залізничному транспорті можна назвати такі важливі підсистеми:

1. Обслуговування клієнтів та пасажирів. Початково-кінцеві операції у пунктах прибуття та відправлення, послуги для вантажовідправників та вантажоодержувачів, а також початково-кінцеві операції у пунктах прибуття та відправлення пасажирів, послуги пасажиром.

2. Управління перевізним процесом.

3. Технічне забезпечення перевізного процесу. Експлуатація тягового рухомого складу та вагонів. Експлуатація інфраструктури: шлях, штучні споруди, станції, енергопостачання, СЦБ, зв'язок та ін.

4. Технічне обслуговування та ремонт технічних засобів: планово-попереджувальні заходи, відновлення та ремонт за станом, модернізація, відновлення та ін.

Отже, одним із найбільш проблемних аспектів є вивчення аспектів моделювання складного процесу управління ресурсами на підприємствах залізничного транспорту, його ефективності з урахуванням специфіки галузі. Ця проблема відноситься до маловивчених, що відкриває широкі можливості для подальших досліджень.

Ефективність розвитку залізничних підприємств країни нерозривно

пов'язана з ефективним управлінням ресурсами. Прийнятними є лише ті рішення, які базуються на актуальній, достовірній, науково обробленій інформації. По-друге, охарактеризовано найважливіші показники ефективності економічного розвитку підприємств залізничного транспорту України, серед яких основні показники прибутковості та ключові фактори успіху в конкурентному оточенні, що є негативною тенденцією з часом. Для досягнення поставлених завдань необхідно розробити ефективний механізм управління ресурсами на основі наукової дослідницької платформи та математичну модель інтегрального показника для оцінки ефективності управління ресурсами підприємств залізничного транспорту. У табл. 1.6 подано дані Державної служби статистики України про зміну в обсягах вантажів та кількості пасажирів, перевезених залізничним транспортом України.

Таблиця 1.6 – Динаміка обсягів перевезень вантажів та кількості пасажирів залізничним транспортом в Україні

Рік	Обсяг вантажів, млн. тонн	Кількість пасажирів, тис. чол
1	2	3
2005 рік	391	464810,4
2006 рік	443,5	476742,4
2007 рік	460	452225,6
2008 рік	448,7	445553,1
2009 рік	476,8	448421,7
2010 рік	512,5	447093,7
2011 рік	498,8	445465,7
2012 рік	391,2	425974,8
2013 рік	432,5	427240,6
2014 рік	468,4	429784,9
2015 рік	457,5	429115,3
2016 рік	441,8	425216,9
2017 рік	387	389305,5
2018 рік	350	389794,1

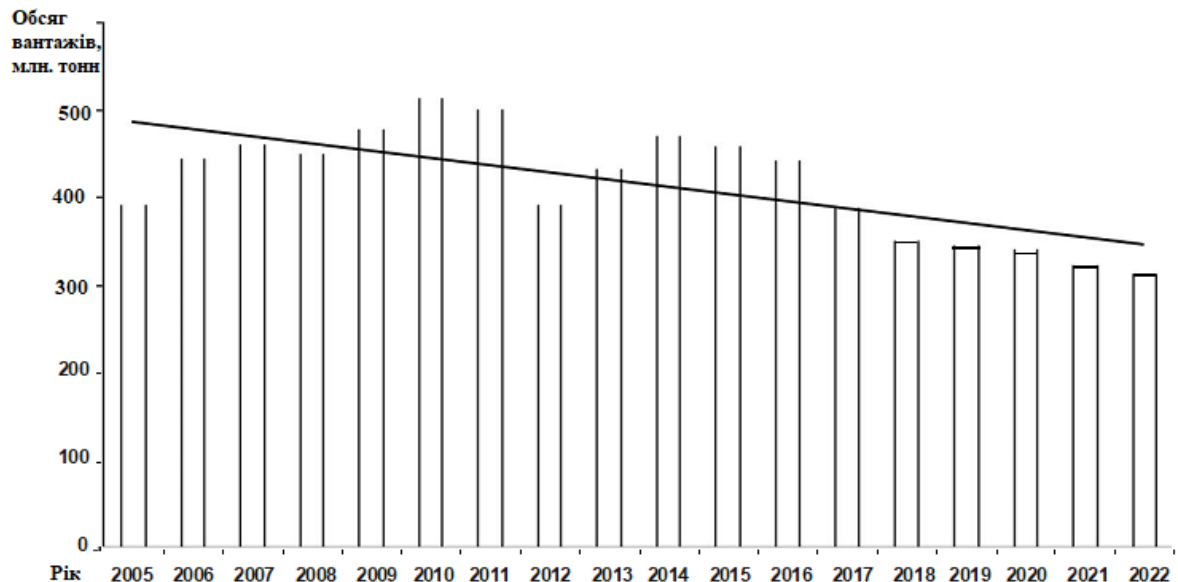
Продовження табл. 1.6

1	2	3
2019 рік	344,1	389057,6
2020 рік	339,5	164941,6
2021 рік	322,3	157962,4
2022 рік	312,9	154811,8

Джерело: [105]

За результатами аналізу даних табл. 1.6. можна констатувати, що кількісні значення необхідних показників обсягів вантажоперевезень та кількості перевезених пасажирів, починаючи з 2014 року, постійно зменшуються. Така тенденція характеризується темпами зростання обсягів перевезень вантажів в Україні за період 2005–2022 рр.

Транспортний сектор економіки знаходиться на межі виробництва та послуг. Вантажні та пасажирські перевезення відрізняються від роботи транспорту. Динаміка перевезень вантажів і пасажирів залізницею в Україні наведено на рис. 1.9.



Джерело: [134]

Рисунок 1.11– Лінія тренду обсягів перевезень вантажів залізницею в Україні

Обсяг перевезень вантажів та кількість пасажирів в Україні за 2005–2022 рр. в Україні зменшився. Лінії тренду (спостереження за трендом) характеризуються стійким спадним трендом протягом тривалого часу.

На поганий стан діяльності впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. В першу чергу, необхідно звернути увагу на внутрішні чинники, на які можна та потрібно впливати. Відповідно до Закону України «Про залізничний транспорт», АТ «Укрзалізниця» відповідає за централізоване управління перевезеннями у внутрішньому та міжнародному сполученні та регулює виробничо-господарську діяльність залізниць з організації цього процесу. Залізниці та інші державні підприємства залізничного транспорту перебувають під її управлінням. Для оцінки недостатнього управління в цій сфері наведемо такі приклади. Виявлено наступні порушення: різке зниження рентабельності залізничних перевезень в Україні; критична ситуація з власними оборотними коштами; ручне коригування доходів підприємств залізничного транспорту, що шкодить як бюджету, так і самим підприємствам. Крім того, невиконання планового показника доходів від вантажних перевезень; їх інвестиційна діяльність негативна для залізничного транспорту. Вітчизняні науковці реагують на існуючі проблеми в управлінні залізничною галуззю. Тому стає очевидною необхідність удосконалення системи управління залізничним транспортом та забезпечення державної підтримки її реформування, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності залізниць України на ринку транспортних послуг. Аналізуючи перспективи розвитку залізничної галузі України, необхідно удосконалити систему управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту та забезпечити державну підтримку її реформування, що допоможе підвищити конкурентоспроможність залізниць України на ринку транспортних послуг.

Висновки за розділом 1

У результаті дослідження теоретико-методичних аспектів управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту зроблено наступні висновки:

1. Управління якістю послуг в Україні має велике значення, особливо в умовах постійної конкуренції та стрімкого розвитку вітчизняного ринку. Впровадження міжнародних стандартів управління якістю, таких як ISO 9001, стає все більш поширеним на українських підприємствах. Сертифікація за цими стандартами дозволяє підтвердити високий рівень якості послуг та збільшити довіру клієнтів. Підприємства все більше акцентують увагу на потребах та очікуваннях клієнтів. Здійснення постійного зворотного зв'язку та аналізу відгуків клієнтів допомагає покращити якість обслуговування та задоволення їхніх потреб.

Зроблено висновок, що управління якістю послуг в Україні є актуальною та важливою складовою успішного функціонування підприємств в умовах сучасного ринкового середовища, що вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін, а також активної участі всіх зацікавлених сторін у процесі управління якістю.

2. Якість послуг підприємств залізничного транспорту має важливе значення для життєздатності економіки України та національної безпеки держави. Проаналізовані особливості управління якістю послуг залізничного транспорту підтверджують необхідність співробітництва між органами влади, бізнесом та суспільством, залучаючи внутрішні ресурси господарюючих суб'єктів. Підприємства залізничного транспорту зазвичай надають не лише послуги перевезення пасажирів, а й вантажоперевезення, сервісні послуги, організацію міжнародних маршрутів тощо, що вимагає складного та добре організованого управління якістю.

Зроблено висновок, що особливістю управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту є забезпечення безпеки пасажирів та

вантажів, що вимагає систематичного технічного обслуговування, високого рівня підготовки персоналу та дотримання строгих стандартів безпеки. Встановлено, що у залізничній галузі активно розвиваються конкурентні відносини, що змушує підприємства шукати способи підвищення якості послуг для залучення та утримання клієнтів шляхом постійного впровадження інновацій та модернізації у діяльність підприємства.

3. Управління якістю послуг на підприємствах залізничного транспорту є складним та важливим завданням, яке вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів. При розробці та впровадженні систем управління якістю необхідно враховувати міжнародний досвід та стандарти, а також враховувати вітчизняний досвід та специфіку галузі. Міжнародний досвід управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту показує, що виробничі та пасажирські компанії залізничного транспорту успішно впроваджують системи управління якістю, зокрема за стандартами ISO. Вітчизняний досвід також свідчить про значущість управління якістю для розвитку залізничного транспорту. Українські компанії активно використовують національні та міжнародні стандарти якості, а також власні методики та підходи до управління якістю.

Зроблено висновок, що методичні підходи до управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту включають в себе впровадження найкращих міжнародних та вітчизняних практик у всіх аспектах діяльності, визначають принципи управління якістю, процеси та вимоги до документації, що дозволяє підприємствам залізничного транспорту забезпечувати високий рівень якості послуг.

Ряд результатів дослідження представлених у першому розділі було опубліковано у наукових працях [41, 103, 113].

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

2.1. Аналіз рівня надання транспортних послуг в Україні та країнах Євросоюзу

Розвиток країни напряму залежить від ефективності управління у різних сферах, серед яких особливо важливою є транспортна галузь. Згідно з сучасними світовими тенденціями, постійне вдосконалення управління транспортною інфраструктурою, включаючи залучення інвестицій, стає необхідністю. Стан і рівень розвитку транспортної інфраструктури є одним з ключових факторів соціально-економічного зростання як для країн-членів Європейського Союзу, так і для України.

Розвинена транспортна система та відповідна інфраструктура є основою для високого рівня розвитку країни та підвищення її інвестиційної привабливості. Крім того, транспортна інфраструктура є ключовим фактором у процесі інтеграції до європейського простору. Ефективне функціонування транспортної інфраструктури є надзвичайно важливим для країни, так як Україна знаходиться географічно в центрі Європи.

Україна має доступ до Чорного та Азовського морів, що підвищує значення транспортної інфраструктури для зв'язку з країнами Середземномор'я. Проходять через територію України найважливіші транспортні маршрути, що з'єднують Західну Європу з країнами Азії та Кавказу.

Транспортна інфраструктура є великим сектором ринку послуг, що становить 75% ринку. У макроекономічному вимірі частка транспортної інфраструктури у валовому внутрішньому продукті України становить 7%.

У сучасних умовах економіки негативна динаміка перевезень та їх частка у валовому внутрішньому продукті України зумовлені переважно

економічними кризовими процесами та поганим станом розвитку транспортної інфраструктури країни [135].

Транспортна система України включає різні види транспорту, кожен з яких має свої особливості. Для ефективного функціонування економіки всі види транспорту мають бути взаємопов'язаними та працювати спільно. Загальна транспортна мережа України включає 21,0 тисяч кілометрів залізничних колій, 159,4 тисяч кілометрів автомобільних доріг з твердим покриттям, та 1,7 тисяч кілометрів діючих річкових судноплавних шляхів з виходом до Азовського і Чорного морів. У 2022 році довжина шляхів сполучення загального користування була зменшена через військове вторгнення РФ та окупацію частини населених пунктів України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Довжина шляхів сполучення загального користування

Шляхи сполучення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Експлуатаційна довжина залізничних колій	21,0	19,8	19,8	19,8
Експлуатаційна довжина річкових судноплавних шляхів	1,6	2,1	1,9	1,7
Експлуатаційна довжина автомобільних доріг	163,0	163,1	161,9	161,9
з них з твердим покриттям	159,5	159,6	158,5	158,4

Джерело: узагальнено за [137]

Фактично, ми стоїмо на розломі між шляхами, які з'єднують Східну Європу та Азію з Центральною та Західною Європою, а також маршрутами від Скандинавії та Балтійського регіону до Східного Середземномор'я та Чорноморського регіону. Україна виступає ключовим транзитним пунктом, через який проходять сухопутні та повітряні маршрути між Східною та Центральною Європою, а також трансконтинентальний газопровід. Наші морські шляхи в акваторіях Чорного та Азовського морів забезпечують

додаткові можливості. Потенціал транзиту через Україну безмежний.

Проте, через недостатні обсяги державних та приватних інвестицій, транспортна галузь залишається на рівні, який задовольняє базові потреби економіки. Показники якості та сервісу, енергоефективності, ефективності перевезень, рівня безпеки та впливу на довкілля не відповідають сучасним стандартам.

Нещодавнє дослідження стану розвитку транспортної галузі в Україні, а саме інфраструктурний індекс, показало всі недоліки. За результатами 2021 року інтегральний показник індексу склав 2,76 бала з 5 можливих, що свідчить про незадовільний рівень розвитку (у 2020 році було 2,58 бала).

У травні 2018 року Кабінет Міністрів України схвалив «Drive Ukraine 2030», Національну транспортну стратегію України до 2030 року, розроблену спільно з провідними європейськими експертами у галузі транспорту.

План охоплює створення нових автобанів та скорочення часу подорожі через країну у всіх напрямках, розширення мережі працюючих аеропортів та збільшення потоку авіапасажирів, обширне оновлення тягового та вагонного парку залізниці наряд зі значним підвищенням середньої швидкості, низькі тарифи та спрощення процедур оформлення вантажів у морських портах. Проте на шляху до втілення цих планів стали пандемія COVID-19 у 2020 році, яка серйозно ударила по транспортним перевезенням не лише в Україні, а й у всьому світі. А в 2022 році війна в Україні внесла свої корективи, і багато запланованих заходів уряд зараз не може реалізувати.

У квітні 2021 року уряд затвердив «План заходів щодо реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року». Цей документ включає ряд заходів з реалізації євроінтеграційних зобов'язань України в галузі транспорту, таких як впровадження Європейського «зеленого курсу», модернізація громадського транспорту та покращення пасажирських перевезень. Фінансування інфраструктурних проєктів здійснюють як підприємства, так і держава, разом із вітчизняними та зарубіжними інвесторами [136].

У червні 2021 року Державне агентство автомобільних доріг України розмістило на Лондонській біржі євробонди на суму \$700 млн. на 7 років зі ставкою 6,25%. Ці кошти мали бути використані на ремонт та будівництво державних доріг, а також на будівництво кількох мостів.

Протягом останніх 3 років обсяги інвестицій у проекти дорожнього будівництва в Україні зросли майже вп'ятеро – з 21,3 млрд грн у 2019 році до 106 млрд грн у 2021 році. Проте плани на 2022 рік, які передбачали інвестиції понад 140 млрд грн, були змінені через вторгнення Російської Федерації.

У листопаді 2020 року АТ «Укрзалізниця» почала впроваджувати пілотний проєкт щодо допуску приватних локомотивів до роботи на окремих маршрутах на залізничних коліях загального користування. Проте до лютого 2022 року держава уклала лише один договір із приватною компанією, що свідчить про неефективність проєкту. Цей пілотний проєкт не був досконалим ще з самого початку, хоча деякі інвестори вклали капітал у парк локомотивів та залізничних бригад.

У 2021 році «Укрзалізниця» уклала угоду з французьким виробником Alstom про модернізацію 130 вантажних електричних локомотивів на суму близько \$1 млрд. При цьому частково виробництво повинно здійснюватися на українських підприємствах, що сприятиме створенню нових робочих місць. На кінець 2021 року було анонсовано оновлення залізничних колій і модернізація рухомого складу як частину «Великого будівництва» залізниці.

У 2021 році українська держава інвестувала 3,4 млрд грн. у розвиток авіаційної інфраструктури, зокрема 1,4 млрд. грн. на будівництво аеропорту у Дніпрі, 700 млн грн на аеропорт в Одесі, понад 600 млн грн на аеропорт у Вінниці та 500 млн грн на Херсонський аеропорт. Також була прийнята програма розвитку вітчизняного авіабудування на період з 2021 по 2030 роки з загальним обсягом інвестицій понад 34 млрд. грн.

Швидкий розвиток сфери послуг із подальшим підвищенням її частки у ВВП є характерною рисою переходу країни в постіндустріальну стадію розвитку. Проте тільки недавно зрозуміло, яку вагому роль можуть

відігравати послуги у залученні держави до світової економіки. У процесі переходу України від індустріального суспільства до постіндустріального виникла потреба у розвитку сфери послуг з урахуванням підвищених вимог до якості послуг, які пред'являють споживачі.

Транспортні послуги є важливою складовою сфери послуг та користуються високим попитом. Нестабільність світової економічної ситуації, військовий конфлікт, пандемія коронавірусної інфекції зумовили високу волатильність ринку транспортних послуг останніми роками сприяли посиленню уваги до досліджень якості послуг і задоволеності споживачів транспортними послугами [137].

У результаті з'явилося кілька підходів та методик для вирішення цих важливих наукових та практичних завдань, що носять, в основному, універсальний характер, що дозволяє їх використовувати для вивчення різних послуг та різних ринків. У зарубіжній теорії та практиці управління якістю транспортних послуг в даний час виділяють три групи критеріїв оцінки якості послуг (рис. 2.1).



Джерело: [138]

Рисунок 2.1 – Групи критеріїв оцінки якості послуг

Кожна з груп стейкхолдерів має свій погляд на те, які параметри визначають якість наданої послуги. У цьому випадку підбір та угруповання критеріїв оцінки повинні відповідати інтересам та запитам конкретної групи

стейкхолдерів.

Наприклад, критерії, що пропонуються різними транспортними співтовариствами та організаціями, включають розрахунок витрат, вартість одного кілометра пробігу, вартість перевезення одного пасажера, обсяги перевезень у людино-годинах тощо. Компанії, задіяні не тільки в перевезеннях, а й у управлінні інфраструктурою, враховують додаткові показники, такі як витрати на кілометр транспортної мережі, протяжність транспортної мережі, річну вартість обслуговування інфраструктурних об'єктів, кількість зупинок на тисячу осіб населення [138].

Крім того, існує безліч показників, що використовуються всіма учасниками процесу надання послуги: кількість персоналу на тисячу пасажирів, середній час однієї поїздки, кількість перевезених пасажирів у заданий період часу, середній пробіг транспортного засобу у заданий період, середня вартість перевезення одного пасажера.

Майкл Мейр класифікує показники якості транспортних послуг за трьома категоріями [139].

Перша категорія є загальні показники, що характеризують послуги пасажирського транспорту загального користування: зона покриття, кількість мешкаючих у зоні покриття, кількість поїздок, кілометр-годинник тощо.

Друга категорія показників відображає ефективність надання послуги та включає кілька підкатегорій: обсяг наданих послуг (кількість поїздок на душу населення, кількість поїздок на годину); якість послуг (швидкість, середній інтервал руху, кількість ДТП); доступність послуг (довжина транспортної мережі на 1 км², робота у вихідні та святкові дні).

Третя категорія показників відображає ефективність роботи транспорту і включає:

- економічні показники (експлуатаційні витрати на один маршрут, експлуатаційні витрати на годину роботи транспорту),
- операційні показники (відношення доходів і витрат),
- показники використання транспортних засобів (завантаження

транспортних засобів, машино-дні, машино-кілометри),

- продуктивність праці (кількість маршрутів на одного співробітника),
- енергоефективність,
- тарифи.

Дещо інший варіант класифікації показників якості пропонує Вукан Вучик [140]:

- обсяг перевезень (розмір автопарку у постачальника послуги, місткість транспортних засобів, кількість та протяжність маршрутів, кількість перевезених пасажирів щорічно);
- робота транспортної системи (інтенсивність транспортного сполучення, середня швидкість на маршруті);
- продуктивність (машино-кілометри, середньорічне покриття транспортною мережею у км, пасажиро-кілометри);
- ефективність (річне співвідношення машино-кілометрів до розміру автопарку та числа пасажирів до машино-кілометрів, щоденне співвідношення числа пасажирів до співробітників і машино-кілометрів до кіловат-годин);
- норми витрати та ефективного використання (відношення операційних витрат до пасажирів, операційних витрат до машино-кілометрів, планові розміри задіяного автопарку).

Саме через невідповідність об'єктивних параметрів якості роботи пасажирського транспорту загального користування тому, як ці параметри сприймаються кінцевим споживачем – пасажиром, у загальносвітовій практиці, починаючи з 90-х років ХХ століття, особлива увага приділяється саме виміру задоволеності транспортною послугою.

У США цими питаннями займався «Комітет Транспортних Досліджень» [141], який запропонував свою дослідницьку програму з вивчення задоволеності споживачів послугами громадського пасажирського транспорту. Результати досліджень стали основою розробки методології

вимірювання якості послуг з урахуванням інформації, що надходить від пасажирів громадського транспорту.

У Європейському Союзі аналогічними програмами займався «Комітет зі Стандартизації», який запустив кілька дослідницьких програм¹ з оцінки можливості впровадження якісних індикаторів щодо оцінки якості послуг громадського пасажирського транспорту. Результатом даних дослідження стало визначення основних характеристик, як об'єктивних, і залежить від сприйняття споживача, які найчіткіше описують сутність послуги пасажирського транспорту [142]. Такими характеристиками є доступність, надійність, комфорт, чистота, безпека, тарифікація, інформація, робота клієнтської служби та екологічні фактори.

Отримані в результаті дослідження дані лягли в основу існуючого європейського стандарту оцінки якості послуг громадського пасажирського транспорту, які поділяються на такі категорії як доступність послуги, надійність послуги, комфорт, безпека, тарифікація, інформація, клієнтська служба, екологічні аспекти послуги.

Для оцінки якості надання транспортних послуг України в якості критеріїв використовуємо основні показники його діяльності.

Основними критеріями оцінки діяльності транспорту є:

- обсяг вантажоперевезень, вантажообіг,
- співвідношення видів транспорту у вантажообігу,
- обсяг пасажирських перевезень,
- пасажирооборот,
- собівартість перевезень,
- співвідношення пасажиро- і вантажообігу.

Так, у табл. 2.2. наведено обсяг перевезень вантажів різними видами транспорту протягом 2019 – 2022 рр. У 2022 році у порівнянні з 2019 роком спостерігалось зменшення обсягів перевезень на всіх видах транспорту, що пов'язано з об'єктивними причинами складної економічної та політичної ситуації в країні.

Таблиця 2.2 – Перевезення вантажів за видами транспорту (млн. т)

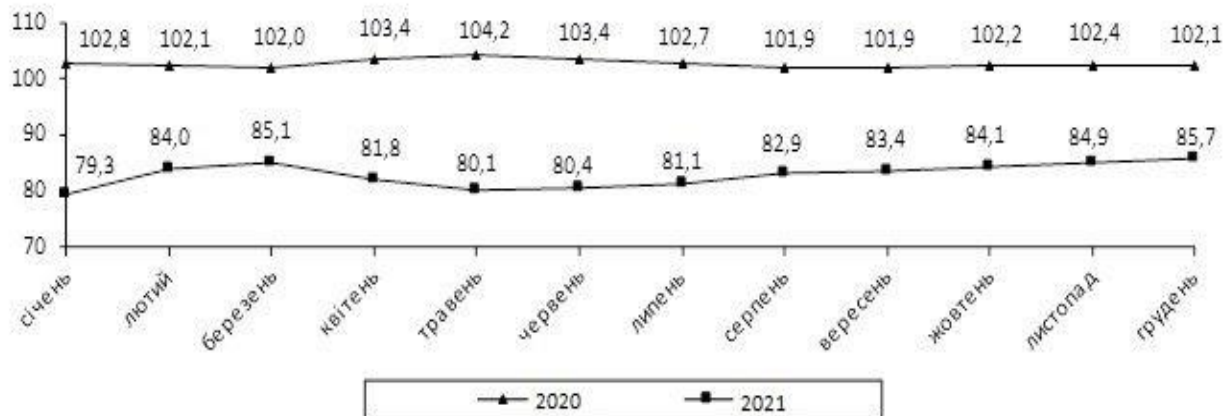
Вид транспорту	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
залізничний	343	339	322	313
автомобільний – усього	1086	1122	1206	1147
у тому числі				
автопідприємства	123	126	134	190
водний	7	6	6	6
морський	3	2	2	2
річковий	4	4	4	4
авіаційний	0,1	0,1	0,1	0,1
трубопровідний	107	115	109	113
Всього	1543	1582	1643	1579
Відсотків до загального обсягу				
залізничний	22	22	20	20
автомобільний – усього	71	71	73	73
у тому числі				
автопідприємства	8	8	8	12
водний	0	0	0	0
морський	0	0	0	0
річковий	0	0	0	0
авіаційний	0	0	0	0
трубопровідний	7	7	7	7
Всього, %	100	100	100	100

Джерело: узагальнено за [137]

Підприємства транспорту перевезли 600 млн. т. вантажів у 2020 році, що на 11,2% менше, ніж у 2019 році.

Вантажообіг 2021 року становив 322 млрд. т/км, або 85,7% від обсягу 2020 року. Залізниця показала найкращі результати загалом.

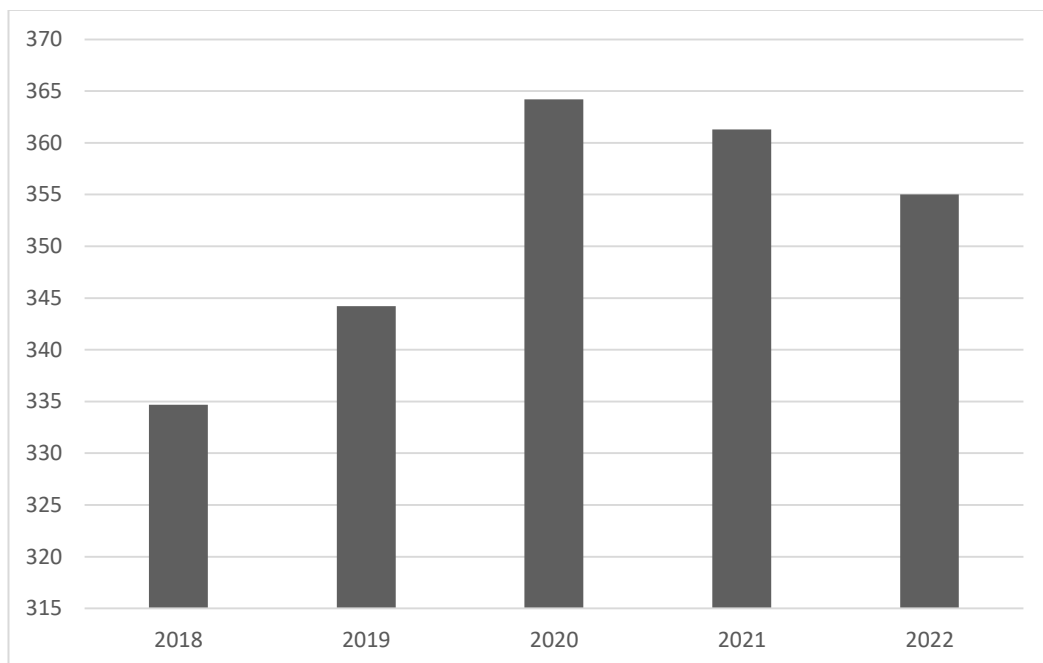
Автомобілі залишилися на другому місці, але показали найбільше падіння до 191,3 млн. т. (-21,7%) (рис. 2.2).



Джерело: побудовано автором за [137]

Рисунок 2.2 – Динаміка вантажообігу транспортних підприємств

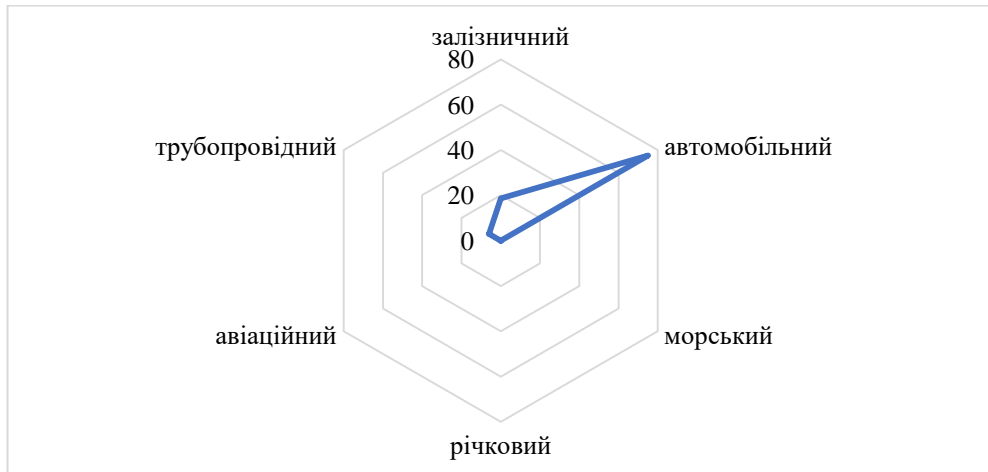
Можна зробити висновок, що вітчизняне промислове виробництво у 2020 році знизилося на 15,4%, порівнюючи з 2021 роком. Динаміка перевезень вантажів усіма видами транспорту представлена на рис. 2.3.



Джерело: побудовано автором за даними [137]

Рисунок 2.3 – Динаміка перевезень вантажів усіма видами транспорту, млн. т

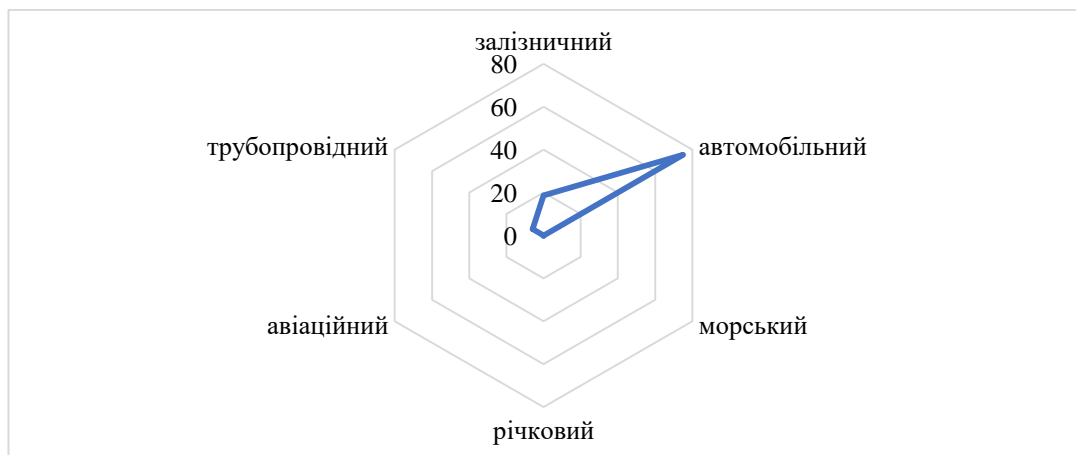
Зростання частки автомобільного транспорту спричинило зменшення частки перевезень іншими видами транспорту. Зокрема, частка залізничного транспорту зменшилася на 0,79 в.п., трубопровідного – на 2,09 в.п., річкового та морського на 0,20 та 0,02 в.п. відповідно (рис. 2.4 та рис. 2.5).



Джерело: побудовано автором за даними [137]

Рисунок 2.4 – Питома вага окремих видів транспорту в перевезенні вантажів у 2021 році

Співвідношення видів транспорту у вантажоперевезеннях характеризує рівень територіальної концентрації виробництва та динаміку його зміни.



Джерело: побудовано автором за даними [137]

Рисунок 2.5 – Питома вага окремих видів транспорту в перевезенні вантажів у 2022 році

Якщо розглядати співвідношення видів транспорту в країнах Заходу, то воно таке:

- загалом залізничний транспорт становив 25%,
- автомобільний – 40%,
- решта 35% – внутрішній водний, морський каботаж і трубопровідний транспорт.

У країнах Європи в цілому у вантажообігу домінує залізниця – в середньому близько 60%, тоді як вантажоперевезення автомобільним транспортом становлять лише 9%.

У Північній Америці частки залізничного та автомобільного транспорту у вантажообігу майже рівні, тоді як у Україні вони складають 46 та 9% відповідно [142] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Вантажообіг за видами транспорту у 2018 – 2022 рр., млрд. т. км

Вид транспорту	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
залізничний	187,6	191,9	186,3	181,8	175,6
морський	2,5	2,9	1,8	1,8	1,5
річковий	1,5	1,4	1,6	1,6	1,4
автомобільний – усього	58,0	62,3	72,1	65,0	65,1
у тому числі автопідприємства	21,8	23,8	24,0	30,3	27,7
авіаційний	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
трубопровідний	94,4	105,4	99,2	104,5	69,3
Всього	344,2	364,2	361,3	355,0	313,2

Джерело: сформовано автором за [137]

В Україні у 2022 році, як і в попередні роки, найбільшу питому вагу в структурі вантажообігу займає залізничний транспорт (рис. 2.3).

У структурі вантажообігу за видами транспорту найбільшу питому вагу займає залізничний транспорт, частка якого в структурі загального вантажообігу становить понад 50%.

При цьому частка вантажообігу залізничного транспорту має тенденцію до зростання; так, у 2022 році порівняно з 2018 роком цей показник збільшився на 1,6 % – це визначальний вид транспорту, який займається перевезенням масових вантажів для промисловості, будівництва та сільського господарства.

Основними вантажоутворюючими галузями на залізничному транспорті завжди були паливно-енергетичний комплекс (шахти, електростанції, нафтопереробка), гірничо-металургійний комплекс (рудна, коксохімічна, металургійна) і будівництво (пісок, гравій, цемент) [143].

У структурі перевезень залізничного транспорту переважають перевезення у внутрішньому повідомленні, частку яких припадає понад 60% сумарного обсягу перевезень. Біля 30% перевезень становлять експортні відправлення. Імпортні та транзитні перевезення сукупно займають трохи більше 10% від сумарного обсягу перевезень вантажів. При цьому транзитні перевезення мають стійку частку, що не перевищує 2% від сумарного показника, що може бути явним індикатором вкрай низької реалізації транзитного потенціалу мережі магістрального залізничного транспорту.

Поточний стан ринку вантажних залізничних перевезень багато в чому формується під впливом загальних для економіки кризових тенденцій. Зокрема, фактичні обсяги навантаження на залізничному транспорті починаючи з 2020 року мають тенденцію до спаду. У 2020-2021 роках цей показник знизився на 4,5% по відношенню до рівня, досягнутого у 2018 році. Формально, з погляду основних показників роботи залізничного транспорту, таких як обсяг перевезень та вантажообіг, ситуація не видається критичною. У 2022 році року вантажообіг не просто не впав, а навіть виріс на 5,5 %. На території трьох областей Дніпропетровської, Донецької та Луганської сформувалася основна вантажна база залізничного транспорту. На жаль, через складну політичну та економічну ситуацію в Україні обсяги вантажної бази залізничного транспорту зменшилися. Вантажообіг автомобілів також має значну питому вагу. У 2022 році він склав 20,8%, що перевищує рівень

2018 року на 3,9 % (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розподіл вантажообігу за окремими видами транспорту у 2018 -2022 рр., у %

Транспорт, %	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
залізничний	54,5	52,7	51,6	51,2	56,1
морський	0,7	0,8	0,5	0,5	0,5
річковий	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4
автомобільний	16,9	17,1	19,9	18,3	20,8
авіаційний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
трубопровідний	27,4	28,9	27,5	29,4	22,1

Джерело: сформовано автором за [137]

Середня відстань перевезення є одним із найважливіших якісних показників, оскільки він впливає на розмір вантажу та тривалість доставки.

Витрати на транспортування вантажів і необхідність транспортування рухомого складу можна зменшити, скоротивши тривалість перевезень. Таблиця 2.5 показує середню відстань між різними видами транспорту для перевезення однієї тони вантажу.

Таблиця 2.5 – Середня відстань перевезення однієї тони вантажів окремими видами транспорту

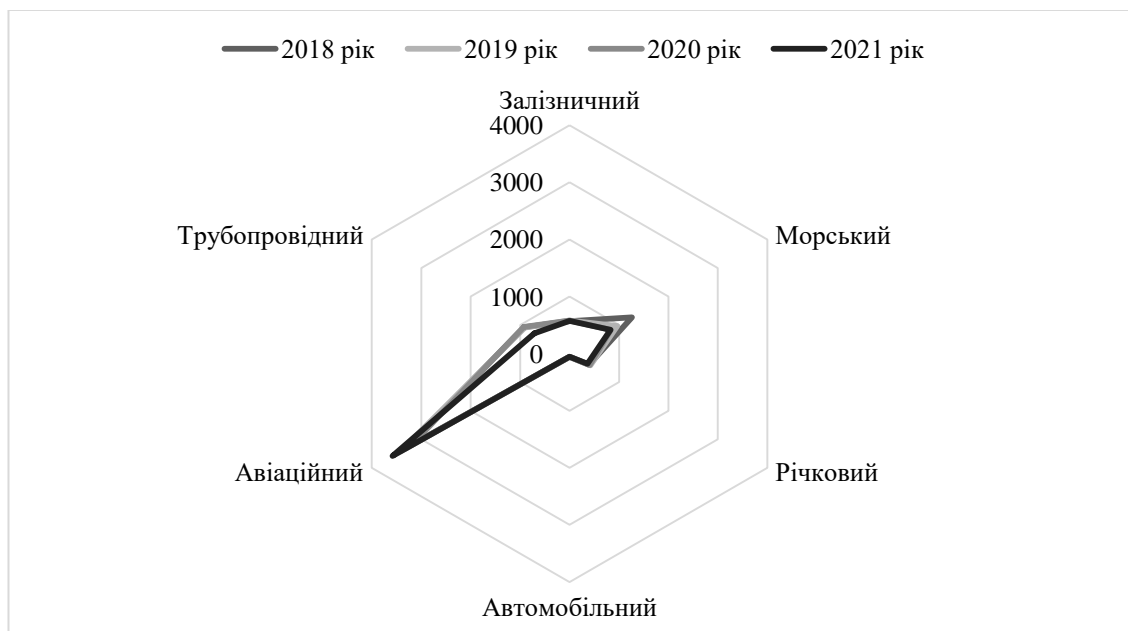
Вид транспорту	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	2	3	4	5
Залізничний	565	578	581	575
Морський	1264	963	837	830
у міжнародному сполученні	1687	1306	1267	1195
Річковий	391	417	406	362
у міжнародному сполученні	949	942	907	973
Автомобільний	56	60	57	53
Авіаційний	3325	3428	3193	3583

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
у міжнародному сполученні	3334	3437	3207	3590
Трубопровідний	918	907	928	711

Джерело: сформовано автором за [137]

Основні види транспорту збільшили середню відстань перевезення однієї тони вантажу у 2021 році порівняно з 2018 роком. Зокрема, середня відстань перевезення однієї тони вантажу залізничним транспортом зросла на 10,52 %, а автомобільним транспортом — на 13,04 % (рис. 2.6).



Джерело: розроблено автором за [137]

Рисунок 2.6 – Середня відстань перевезення однієї тони вантажів окремими видами транспорту

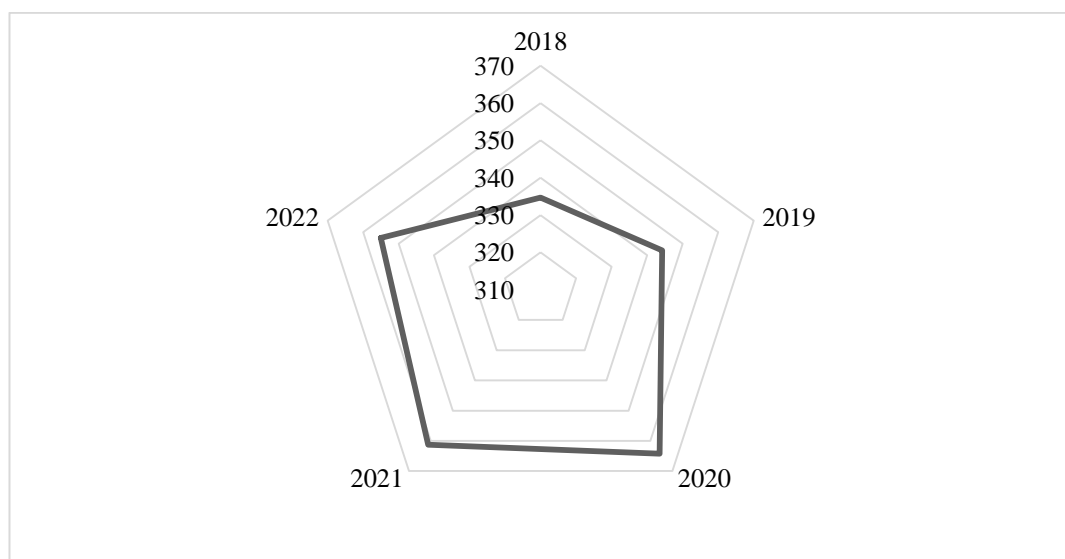
Українська система транспорту включає майже всі види наземного, водного, повітряного та трубопровідного транспорту, але вона значно відстає від європейської системи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняння транспортного забезпечення України та окремих країн Європи у 2022 році

Країна	Площа, тис.кв.км	Довжина доріг, тис.км	Щільність доріг, км/тис.кв.км	Пробіг залізниці, тис.км	Щільність рейки, км/тис.кв.км
Україна	603,7	163,0	270,0	21,0	34,8
Польща	312,6	426,4	1364,0	20,2	64,6
Франція	551,6	951,7	1725,3	29,6	53,7
Німеччина	357	647,2	1812,9	43,5	121,8
Іспанія	307,6	683,4	2221,7	16,1	52,3
Італія	301,2	487,8	1619,5	20,2	67,1

Джерело: узагальнено автором за [143]

Структура імпорту та експорту з України, а також сухопутних коридорів кардинально змінилася через обмеження авіарейсів і морської торгівлі за винятком «Зернової ініціативи». За минулий рік в Україну було доставлено понад 30 млн. т. імпортних товарів, з них майже 11 млн. т. вантажівками (рис. 2.7).



Джерело: побудовано автором за [137]

Рисунок 2.7 – Динаміка вантажообігу за всіма видами транспорту, млрд. т.км

Транспортна галузь, як ключова складова інфраструктури, має забезпечувати ефективні та своєчасні перевезення вантажів і пасажирів, сприяючи інтеграції української економіки у світові та європейські економічні системи. Проте поточний недолік рухомого складу у різних галузях транспорту в Україні призводить до недосягнення повного потенціалу країни як транзитної держави і, відповідно, понижує конкурентоспроможність її економіки.

Залізничний транспорт займає друге місце за обсягом завезеного в Україну імпорту (9,89 млн. тон), а морський транспорт – третє (7,16 млн. тон) [144].

За період з березня по травень 2022 року обсяг імпорту стрімко збільшувався, а саме після відновлення міжнародних автомобільних вантажних перевезень, що досягли попереднього рівня до повного вторгнення Росії. З травня до кінця року обсяг імпортованих товарів, ввезених в країну автотранспортом, постійно зростає.

За підсумками минулого року морський транспорт став лідером у експорті товарів (53,86 млн. тон), за ним слідує залізничний транспорт (33,73 млн. тон), а на третьому місці – автомобільний транспорт (12 млн. тон). Протягом 2022 року Україна експортувала близько 99,8 млн. тон товарів, а імпортувала понад 30,34 млн. тон. Експорт становив приблизно 44,2 млрд. доларів, тоді як імпорт понад 54,5 млрд. доларів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Експорт-імпорт транспортних послуг України з країнами світу за 2022 рік

Країна	Експорт послуг, тис. дол. США	Питома вага до загального обсягу, %	Імпорт послуг, тис. дол. США	Питома вага до загального обсягу, %	Сальдо, тис. дол. США
1	2	3	4	5	6
Усього, у тому числі	4657543,1	100,0	1777636,0	100,0	2879907,1
Австралія	12702,2	0,3	647,9	0,0	12054,3
Австрія	38534,2	0,8	14924,6	0,8	23609,6

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Румунія	8419,0	0,2	5191,4	0,3	3227,6
Бельгія	28255,0	0,6	41260,6	2,3	-13005,6
Об'єднані Арабські Емірати	71167,7	1,5	65001,1	3,7	6166,6
Болгарія	41398,5	0,9	25687,0	1,5	15711,6
Польща	328289,7	7,1	40007,5	2,3	288282,2
Португалія	4774,4	0,1	4369,4	0,3	405,0
Молдова	30721,8	0,7	5687,2	0,3	25034,6
Греція	9185,7	0,2	6869,7	0,4	2315,9
Грузія	27721,2	0,6	44507,6	2,5	-16786,4
Данія	49061,4	1,1	48777,3	2,7	284,1
Естонія	46593,0	1,0	35332,6	2,0	11260,5
Єгипет	70371,4	1,5	53690,1	3,0	16681,3
Ізраїль	36575,3	0,8	25534,3	1,4	11041,0
Індія	6559,1	0,1	827,7	0,1	5731,4
Ірландія	17129,8	0,4	10866,5	0,6	6263,3
Іспанія	11671,9	0,3	4948,4	0,3	6723,5
Італія	33352,4	0,7	6547,1	0,4	26805,3
Словаччина	15613,0	0,3	17602,5	1,0	-1989,5
Канада	18679,4	0,4	2789,2	0,2	15890,2
Туреччина	5009,7	0,1	542,4	0,0	4467,3
Китай	34265,6	0,7	152182,9	8,6	-117917,3
Кіпр	128314,0	2,8	53874,7	3,0	74439,4
Латвія	26560,7	0,6	46152,8	2,6	-19592,1
Литва	34830,4	0,8	50129,1	2,8	-15298,7
Словенія	29211,5	0,6	24472,8	1,4	4738,7
Люксембург	6582,7	0,1	5155,5	0,3	1427,2
Чехія	10876,3	0,2	277,1	0,0	10599,2
Фінляндія	10021,1	0,2	14889,1	0,8	-4868,0
США	118887,9	2,6	37993,7	2,1	80894,2
Нідерланди	81672,6	1,8	21910,3	1,2	59762,3
Німеччина	253177,0	5,4	180095,3	10,1	73081,7

Джерело: узагальнено автором за [143]

З огляду на кількість населення та історичні аспекти розвитку, найбільш цікавим для України є позитивний досвід Польщі в модернізації транспортної інфраструктури в умовах наближення до ЄС. Але при цьому не варто зосереджуватися лише на операційно-фінансових, а також на

управлінських та адміністративних важелях. Тому що в процесі реформування виняткове значення має інституційна складова стимулювання інноваційних процесів в розвитку транспортної інфраструктури [145].

Зокрема, як досвід для України можна використати три ключові реформи, які свого часу успішно провела Польща. По-перше, це стосується лібералізації економіки та зовнішньоекономічної діяльності, що стимулювало розвиток бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. У цьому контексті Польща в період постсоціалістичних перетворень здійснила низку важливих заходів для стимулювання створення бізнесу в усіх секторах економіки [146].

Серед іншого, це стосувалося також транспортно-логістичної інфраструктури. Іншими словами, суб'єкти господарювання, які шукали можливості отримання додаткових доходів і мали для цього необхідні фінансові ресурси, могли легко інвестувати їх у реалізацію відповідних інвестиційних проектів. Водночас сфера транспорту та транспортної інфраструктури відзначалася високою інвестиційною привабливістю, оскільки гостро потребувала модернізації. Крім того, протягом останніх десятиліть вона зіткнулася з браком інвестиційних ресурсів [147].

Другим важливим напрямком трансформації транспортної інфраструктури Польщі в умовах наближення країни до ЄС стала децентралізація влади та зміна адміністративно-територіального устрою. Це дозволило сформувати ефективну систему місцевого самоврядування, яка отримала достатній обсяг фінансових та адміністративно-управлінських повноважень для реалізації покладених на неї завдань.

На цій основі сформована система забезпечення дорожньо-транспортної інфраструктури в межах територіальних громад. Це дало можливість суттєво модернізувати та вдосконалити дорожнє господарство, здійснити модернізацію другорядних доріг, забезпечити формування локальних логістичних центрів та створення інших об'єктів, пов'язаних із модернізацією транспортної інфраструктури за рахунок коштів місцевих

бюджетів [148].

Крім того, фінансова самодостатність територіальних громад, яка відбулася в результаті адміністративно-територіальної реформи, дозволила підтримувати в належному стані більшість об'єктів транспортної інфраструктури та досягти певних синергетичних ефектів, зумовлених спільними зусиллями місцевої влади та бізнесу. Організації, які реалізували інвестиційні проекти у сфері транспортної інфраструктури. Отже, модернізація транспортної інфраструктури набула сталого та збалансованого характеру, а її результати призвели до позитивних змін в інших сферах економіки [149].

Третім напрямком реалізації польських реформ, які знайшли своє позитивне відображення в модернізації транспортної інфраструктури держави, стала адаптація до вимог і стандартів ЄС у розвитку інститутів громадянського суспільства. Насамперед, це стосується формування мережі громадських організацій та інших недержавних інституцій, діяльність яких забезпечувала ефективне використання інструментів фінансової підтримки ЄС для країн-кандидатів. Для цих програм Польща залучила значні кошти на розвиток різних частин транспортної інфраструктури [150].

На сучасному етапі співпраця України та Європейського Союзу передбачає обмін інформацією та спільну діяльність на регіональному рівні врахування та впровадження прогресу, досягнутого в рамках різних транспортних угод, зокрема Транспортного коридору Європа – Кавказ – Азія, Транспортної панелі Східного партнерства, Бакинський процес та інші транспортні ініціативи. Співпраця охоплює такі напрямки:

- розробка сталої національної транспортної політики;
- створення галузевих стратегій на базі національної транспортної політики для автомобільного, залізничного, річкового, морського, повітряного транспорту, а також інтермодальності, з врахуванням термінів та основних етапів реалізації, адміністративної відповідальності та фінансових планів;

- удосконалення інфраструктурної політики та створення мультимодальної транспортної мережі, пов'язаної з Транс'європейською транспортною мережею;

- залучення до відповідних міжнародних транспортних угод і організацій;

- науково-технічне співробітництво та обмін інформацією для розвитку та вдосконалення технологій у сфері транспорту;

- підтримка використання інтелектуальних транспортних систем і інформаційних технологій у управлінні та використанні всіх видів транспорту, а також підтримка інтермодальності та співпраці в космічних системах і реалізація бізнес-рішень, які полегшують перевезення.

Підсумовуючи вищевикладене, слід відзначити, що розвиток транспортної інфраструктури України значною мірою залежить від здатності владних органів впроваджувати системні інституційні зміни, спрямовані на проведення реформ. Пріоритетними завданнями є реалізація політики євроінтеграції, створення сприятливих умов для підприємництва, децентралізація влади, завершення адміністративно-територіальної реформи, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності та ефективне використання фінансових ресурсів, виділених ЄС на підтримку економічних реформ в країні.

Щодо України, для наближення транспортного сектору країни до транспортної системи ЄС та викликів перспективного розвитку Європи визначаються наступні завдання:

- забезпечення цілісності країни;
- проведення галузевих реформ відповідно до європейських стандартів;
- підвищення попиту на транспорт;
- скорочення викидів парникових газів;
- забезпечення безпеки транспорту для зменшення кількості ДТП;
- підвищення ефективності транспорту;

- сприяння дослідницькій діяльності;
- завершення Транс'європейської транспортної мережі;
- вдосконалення інтеграції автомобільного, залізничного, повітряного та водного транспорту (морського та внутрішнього водного транспорту) у єдиний логістичний ланцюг.

Україна почала працювати над розвитком транспортної інфраструктури та залученням інвесторів. Проте цей процес є повільним, а війна ще більше сповільнила його. Проте, є деякі рекомендації щодо залучення інвесторів:

- для розвитку автомобільного транспорту, держава повинна продовжувати вкладати кошти у розвиток дорожньої інфраструктури, забезпечуючи при цьому контроль над фінансовою складовою;

- для розвитку залізничних перевезень, реформи повинні бути проведені обережно, щоб уникнути крос-субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних перевезень;

- зменшення портових зборів, відрахування чистого прибутку Адміністрації морських портів України до держбюджету, а також створення незалежного органу, відповідального за транспорт;

- для авіації необхідно впровадити програму модернізації та розвитку регіональних аеропортів та прийняти законодавчі акти, що регулюють ключові аспекти, що стримують розвиток.

2.2. Аналіз поточного стану діяльності АТ «Укрзалізниця»

Залізничний транспорт в Україні є провідною галуззю у дорожньо-транспортному комплексі країни і забезпечує більшість вантажних (82%) і значну частину пасажирських (майже 50%) перевезень, що здійснюються різними видами транспорту. Головні колії залізниць мають експлуатаційну протяжність 21 640,4 км., з яких 45% електрифіковано. Слід відзначити, що на сьогоднішній день українські залізниці займають четверте місце в Євразії за обсягами вантажних перевезень, випереджаючи багато європейських

країн. Вантажонапруженість українських залізниць перевищує аналогічні показники розвинених країн Європи в 3-5 разів. На території України прокладено 3 залізничні транспортні коридори (№ 3, 5, 9), які взаємодіють з пан'європейським коридором № 7 через порти Ізмаїл і Рені, розташовані на річці Дунай. Національна мережа залізничних транзитних коридорів в Україні має довжину 3162 км. і складається переважно з двоколіїних електрифікованих магістралей з автоблокуванням, що відрізняються високим рівнем технічної оснащеності. Крім того, розвиваються перевезення по МТК ТРАСЕКА (Європа – Кавказ – Азія).

АТ «Укрзалізниця» є національним перевізником вантажів та пасажирів, метою його діяльності є забезпечення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, ефективне функціонування та розвиток залізничного транспорту, а також підвищення конкурентоспроможності галузі. АТ «Укрзалізниця» є засновником Ради із залізничного транспорту держав-учасників Співдружності.

АТ «Укрзалізниця» почало свою діяльність 1 грудня 2015 року і є правонаступником Державної адміністрації залізничного транспорту України. На сьогоднішній день компанія забезпечує більшість вантажних (82%) і значну частину пасажирських (приблизно 50%) перевезень, що здійснюються різними видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце в Євразії, випереджаючи залізниці Китаю та Індії.

Багато науковців вважають, що АТ «Укрзалізниця» перестало займати монопольне становища в оперуванні вантажними вагонами. Транспортний ринок в Україні відкритий для різних операторів. Наразі існуючого в АТ «Укрзалізниця» парку вистачає для перевезень 40% вантажів, решта – транспортується у вагонах інших власників та залізниць. Оскільки інфраструктурна та локомотивна складові тарифу державно регульовані, своєрідним люфтом для операторів є вагонна складова. Таким чином плату за користування своїми вагонами оператори

встановлюють самі, залежно від кон'юнктури на ринку. Слід зазначити, що велику частку вагонів на ринку перевезень займає іноземна власність, яка здійснює перевезення на території України.

У транспортній структурі України залізниця є універсальним видом транспорту з найширшими можливостями перевезень. Загальна протяжність залізничної мережі України становить понад 21 тисячу кілометрів, представлених шістьма залізницями, які охоплюють майже всю територію країни. Її універсальність пояснюється деякими особливостями нашої країни, а також особливостями саме залізничного транспорту. За сучасного рівня розвитку технічних засобів залізниці можна будувати скрізь і забезпечити найкоротше сполучення між будь-якими точками нашої країни.

Розміщення мережі залізниць на території України складалося в ході тривалого історичного процесу розвитку протягом понад сто років і відображає розміщення промисловості та еколого-економічну ефективність використання сільського господарства. Найбільш густа мережа залізниць розташована в центральній і південній регіони України. Основні залізничні лінії цієї частини мережі з'єднують основні промислові райони.

На сьогоднішній день фізичний знос тягового рухомого складу залізниць України критичний, а саме, – у тепловозів 89 %, а у електровозів 76% [152].

Ефективна та стабільна робота підприємств залізничного транспорту є основою оновлення економіки України та її виходу з довготривалої кризи. Це пов'язано з тим, що залізничний транспорт забезпечує 83 % загального обсягу вантажообороту та 38 % пасажирообороту. Проте залізнична галузь за останні роки демонструє негативну динаміку розвитку, адже споживачі очікують європейської якості послуг, надійності, швидкості та безпечності перевезень, а їх очікування не справджуються [150].

В таблиці 2.8 наведена динаміка обсягів перевезень вантажів і пасажирів залізничним транспортом України, як в абсолютних так і у відносних показниках.

Таблиця 2.8 – Динаміка перевезень вантажів і пасажирів залізничним транспортом України за 2012-2021 рр.

Найменування	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Перевезення вантажів, млн. т	401,0	349,8	351,3	279,8
Приріст у порівнянні з попереднім роком, %	-15,3	-10,7	-1,6	-1,4
Перевезено пасажирів, млн. чол.	397,4	397,3	391,2	138,9
Приріст у порівнянні з поперед. роком, %	-9,1	+0,8	-0,4	-1,7

Джерело: сформовано автором за [137]

Однією з головних причин спаду обсягів вантажних перевезень є критичний стан промисловості. Згідно зі структурою вантажних залізничних перевезень, понад 60% припадає на масові вантажі, які транспортуються великими партіями на значні відстані. Наприклад, у 2020 році такі масові вантажі включали руду (23,66%), вугілля (19,56%), будматеріали (12,10%), зерно і продукти перемелу (10,90%), кокс (2,42%) та інші (15,8%). У 2021 році структура вантажних перевезень залишилася схожою: руда (23,28%), вугілля (15,72%), будматеріали (14,97%), зерно і продукти перемелу (12,88%), кокс (1,81%) та інші (16,90%) [151]. Дані про структуру перевезень вантажів українським залізничним транспортом у 2021-2022 роках подано у табл. 2.9.

Необхідно також враховувати, що зменшення обсягів перевезень у значній мірі пов'язане зі станом тягового рухомого складу залізничного транспорту. Його критичний стан перешкоджає доставці вантажів швидко, вчасно та без втрат. Наприклад, на Донецькій та Придніпровській залізничній адміністраціях, які до військових подій на сході країни забезпечували 2/3 загального залізничного вантажообігу в Україні, значна частина працюючих локомотивів мала подвійний ресурс зносу.

Таблиця 2.9 – Структура перевезень вантажів залізничним транспортом у 2021-2022 роках

Вантажі	2021 рік		2022 рік	
	Виконано, млн. т	Частка у загальному обсязі,%	Виконано млн. т	Частка у загальному обсязі,%
Перевезено вантажів, у т.ч:	292,4	100,00	253,8	100,00
кам'яного вугілля	57,2	19,56	39,9	15,72
коксу	7,1	2,42	4,6	1,81
нафти і нафтопродуктів	3,3	1,13	3,5	1,38
руди залізної і марганцевої	69,2	23,66	59,1	23,28
чорних металів	25,2	8,62	18,9	7,44
брухту чорних металів	2,7	0,92	2,8	1,10
лісових вантажів	4,2	1,43	2,6	1,02
хімічних і мінеральних добрив	4,1	1,40	3,2	1,26
зерна і продуктів перемелу	31,9	10,90	32,7	12,88
цементу	5,9	2,01	5,6	2,20
будівельних матеріалів	35,4	12,10	38,0	14,97
інших вантажів	46,2	15,80	42,9	16,90

Джерело: сформовано автором за [137]

Вище згадана ситуація разом із катастрофічною нестачею інвестиційних ресурсів для відновлення тягового рухомого складу та його модернізації створюють значну державну проблему [152]. Таким чином, локомотивне господарство визнається одним із головних та життєво важливих господарств залізничного транспорту, а, отже, для підвищення ефективності його роботи необхідно приділити якомога більше уваги.

У 2021 році було модернізовано 276 тепловозів та 381 електровозів що становить 15,4% усього тягового рухомого складу. Зробити капітальний ремонт 34 тепловозів та 49 електровозів.

Після вступу в силу директиви 2009/57/ЄС всі поїзди, що використовувалися на національних мережах залізниць Європи повинні

відповідати комплексу технічних вимог щодо техніко-експлуатаційної сумісності, розробленими Європейським залізничним агентством [152].

Зважаючи на це перспективним є співробітництво вітчизняних виробників залізничної техніки з лідерами даного ринку. До сьогоднішнього дня багато хто із іменитих світових брендів, таких як «Bombardier», «Alstom», «Siemens», китайська «CRRC», американська «General Electric» (GE) з зацікавленістю дивляться на український ринок. Але ряд причин не дозволяють їм повною мірою розпочати свою діяльність в Україні.

Однією з таких причин є те, що в Україні відсутні фінансові можливості для довгострокових проєктів з оновлення локомотивного парку. Будь який проєкт на закупівлю партії локомотивів, яка б дозволяла локалізувати виробництво, припускає укладання довгострокової угоди, оскільки в цьому випадку, необхідно випускати не менш як 130-200 локомотивів. Саме такі об'єми можуть окупити інвестиції іноземних виробників в створення виробництва на території України. Але за останні 15 років в Україні оновлення локомотивного парку в середньому складає 15-25 локомотивів на рік, а найбільш масштабне оновлення було в 2010 році – 56 нових локомотивів було випущено в експлуатацію на українській залізниці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Кількість придбаних локомотивів в Україні в період 2007 – 2022 рр.

Рік	Кількість нового локомотивного парку за філіями					
	Придні- провська	Донецька	Львівська	Одеська	Південно- Західна	Південна
1	2	3	4	5	6	7
2007	1	8	3	0	6	1
2008	7	3	2	1	7	3
2009	1	1	5	1	3	2
2010	2	2	2	2	2	5
2011	10	6	5	2	5	2

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
2012	17	8	1	10	4	0
2013	10	5	7	18	5	13
2014	1	4	1	1	0	2
2015	1	1	0	3	1	1
2016	8	4	2	2	1	0
2017	6	1	2	1	0	2
2018	11	5	1	1	0	0
2019	1	3	1	0	0	0
2020	0	0	0	2	0	0
2021	2	0	1	0	0	0
2022	0	0	0	0	0	0
Всього	79	67	28	40	34	31

Джерело: сформовано автором за [137]

Слід зазначити, що за останні 4 роки, навіть така тенденція оновлення локомотивного парку падає майже до кількох локомотивів на рік. Таким чином, можна побачити, що об'єми оновлення, які необхідно для іноземних партнерів, майже в 10 разів перевищують можливості України щодо оновлення локомотивного парку. Діюча система затвердження фінансового плану Укрзалізниці на один рік, не гарантує довгострокового фінансування проекту з плином часу.

Але попри це компанії «Bombardier» і «General Electric» вже досягли попередніх домовленостей з Укрзалізницею про створення на території України виробництва з випуску локомотивів.

Канадська компанія «Bombardier», світовий бренд з випуску літаків та поїздів, вела перемовини з Укрзалізницею ще з 2020 року. Через те що «Bombardier» відмовлялися від створення абсолютно нового заводу через брак часу та великі фінансові вкладення, меморандум, про створенні в Україні спільного підприємства, був підписаний у липні 2021 року.

Американська багатогалузева корпорація «General Electric», також вже довгий час веде перемовини з «Укрзалізницею». Ще в 2021 році був підписаний перший договір, за умовами якого Україні надавався локомотив американського виробництва (ТЭ33А – односекційний шестиосьовий локомотив потужністю 3356 кВт з 12-циліндровим чотирьохтактним V-образним дизелем, конструкційна швидкість – 120 км/год.), для тестування його на українських залізничних дорогах. 5 грудня 2019 року «Укрзалізниця» уклала угоду про стратегічне партнерство з «General Electric Transportation». Партнерство між компаніями передбачатиме постачання та локалізацію виробництва локомотивів моделі «GE Evolution» в Україні, модернізацію діючого флоту локомотивів та інвестиції в сервіс обслуговування в Україні. Незважаючи на постійні перемовини та угоди про співпрацю з іноземними партнерами, наукові дослідження свідчать, що на сучасному етапі функціонування залізничного транспорту його локомотивний парк має високий рівень зносу і не відповідає сучасним вимогам розвитку транспортних засобів. Існуючий локомотивний парк недостатньо забезпечує якісний рівень перевезень через старіння рухомого складу та низький рівень технологічного забезпечення. Для оновлення локомотивного парку потрібні значні капітальні інвестиції. Тому для підвищення ефективності роботи локомотивних депо в умовах ринкових відношень та фінансових обмежень проблему оновлення тягового рухомого складу локомотивного господарства України слід висувати на новий, значно вищий рівень. Напрями розвитку АТ «Укрзалізниця» в цілому описані в проєкті «Основні аспекти стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця» 2019-2022» [149].

В даний момент головною місією Укрзалізниці є забезпечення сталого розвитку України за допомогою надання якісних і доступних транспортних та логістичних послуг на основі принципів соціальної та екологічної відповідальності, а також ефективної моделі управління компанією, що відповідає сучасним викликам з урахуванням майбутніх потреб економіки та

населення. У майбутньому Укрзалізниця має намір стати лідером на транспортно-логістичному ринку Європи, пропонуючи якісні та економічно вигідні послуги.

Основними напрямками зростання, які дозволять реалізувати дану стратегію, є:

- підвищення привабливості вантажних і пасажирських перевезень залізничним транспортом в Україні;
- збільшення присутності на міжнародних ринках за рахунок посилення співробітництва і залучення прямих інвестицій;
- створення ефективного логістичного оператора та зростання частки логістичних послуг в загальному портфелі компанії.

Бізнес-модель «Укрзалізниці» передбачає побудову та розвиток ефективної системи корпоративного управління на основі відкритості, прозорості та відповідальності, підвищення привабливості для співробітників та партнерів, впровадження соціально-відповідальних підходів в управлінні персоналом, підвищення енергоефективності та ресурсозбереження, зменшення викидів та відходів, акцент на екологічній безпеці та підвищення рівня безпеки залізничної транспортної системи. Не менш важливим показником ефективності реалізації стратегії буде збільшення продуктивності праці на одного працівника та зниження рівня зносу основних засобів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – План підвищення продуктивності праці та зменшення рівню зносу основних засобів

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Продуктивність праці, тис. грн (на одного працівника)	351	389	464	524
Рівень зносу основних засобів, %:				
– колії	49	48	50	59
– вантажних електровозів	89	92	87	79
– кількість вантажних вагонів з понад нормативним строком служби	31	29	24	22

Джерело: сформовано автором за [143]

Результати від реалізації стратегії розвитку Укрзалізниці, будуть вигідними для всіх учасників ринку перевезень: вантажовідправників, пасажирів та держави (табл. 2.12). Отже, підсумовуючи дану інформацію, можна зробити висновок, що в цілому «Укрзалізниця» має достатнє кількісне оснащення діючим локомотивним парком. Але переважна більшість з них, а саме приблизно 84 % вже відслужили термін своєї корисної експлуатації.

Таблиця 2.12 – Потенційні вигоди від реалізації стратегії розвитку Укрзалізниці у період 2021-2022 років

Учасник ринку транспортних послуг	Потенційна вигода
Вантажо-відправники	Задоволення попиту на перевезення, а саме забезпечення понад 90% заявок; Швидкість перевезення та виконання термінів доставки. Покращення обігу вагона на 20% та на 15% швидкості доставки вантажів; Якість рухомого складу (оновлено понад 30% вагонів та магістральних локомотивів).
Пасажири	Швидкість перевезення. Збільшення кількості швидкісних поїздів та швидкості руху в цілому; Графік руху та його виконання. Впровадження нових маршрутів, підвищення відсотку денних поїздів до 45-50%; Комфортність рухомого складу. Оновлення понад 45% пасажирських вагонів та придбання біля 60 електро – та дизель-поїздів.
Держава	Бюджетні надходження понад 105 млрд грн протягом 5 років; Забезпечення транспортних потреб держави на 100% як в комерційному, так і в стратегічному секторах.

Джерело: узагальнено автором за [143]

Це стало наслідком того, що основна кількість локомотивів була побудована у 1960-1990 роках, а рівень оновлення рухомого складу останнім часом досить низький. Масштабне оновлення локомотивного парку наразі не можливе перш за все через недостатню фінансову стабільність України.

З цієї ж причини, іноземні виробники локомотивів, які вже довгий час планують відкрити своє виробництво на території України, також не можуть дійти згоди з «Укрзалізницею», адже для укладання довгострокових угод

потрібні стійкі фінансові забезпечення. «Укрзалізниця» завершила 2022 рік із 10,8 млрд. грн. чистого збитку. Збиток від пасажирських перевезень склав 13,3 млрд. грн. У 2022 році держава виділила «Укрзалізниці» для підтримки ліквідності 10 млрд. грн. Станом на червень 2023 року зафіксовано очікувані збитки 20,2 млрд. грн., а доходи становлять 83,9 млрд. грн., витрати – 107,9 млрд. грн. Капітальні інвестиції 2023 року складають 50 млрд. грн., це учетверо більше, ніж у 2021 році. «Укрзалізниця» очікує надходжень з держбюджету на суму 1,7 млрд. грн. та планує виплатити на користь держави 22,8 млрд. грн. У 2023 році «Укрзалізниця» не планувала підвищувати тарифи на вантажні та пасажирські перевезення. З початком військового конфлікту в країні неефективна «Укрзалізниця» перетворилася на «машину» з порятунку мільйонів українців. Держкомпанія розпочала 2022 рік із прибутком 457 млн. грн. за підсумками 2021 року. За рік компанія евакуювала понад 4 млн. осіб, медичними поїздами – 2,5 тис. цивільних поранених [152]. Отже, суттєві, негативні зміни в роботі транспортної галузі потребують нагальної оцінки економічного стану АТ «Укрзалізниця».

У табл. 2.13 наведена оцінка показників платоспроможності АТ «Укрзалізниця».

Таблиця 2.13 – Показники платоспроможність АТ «Укрзалізниця»

Показники платоспроможності	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Коефіцієнт автономії	81,6 %	79,3%	77,8%	78,7%	78,2%
Відношення чистого боргу до EBITDA	4,3	2,5	12,3	4,1	5,1
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	79,2 %	82,7 %	82,2 %	82,2 %	84,1 %

Джерело: розраховано автором за даними [137]

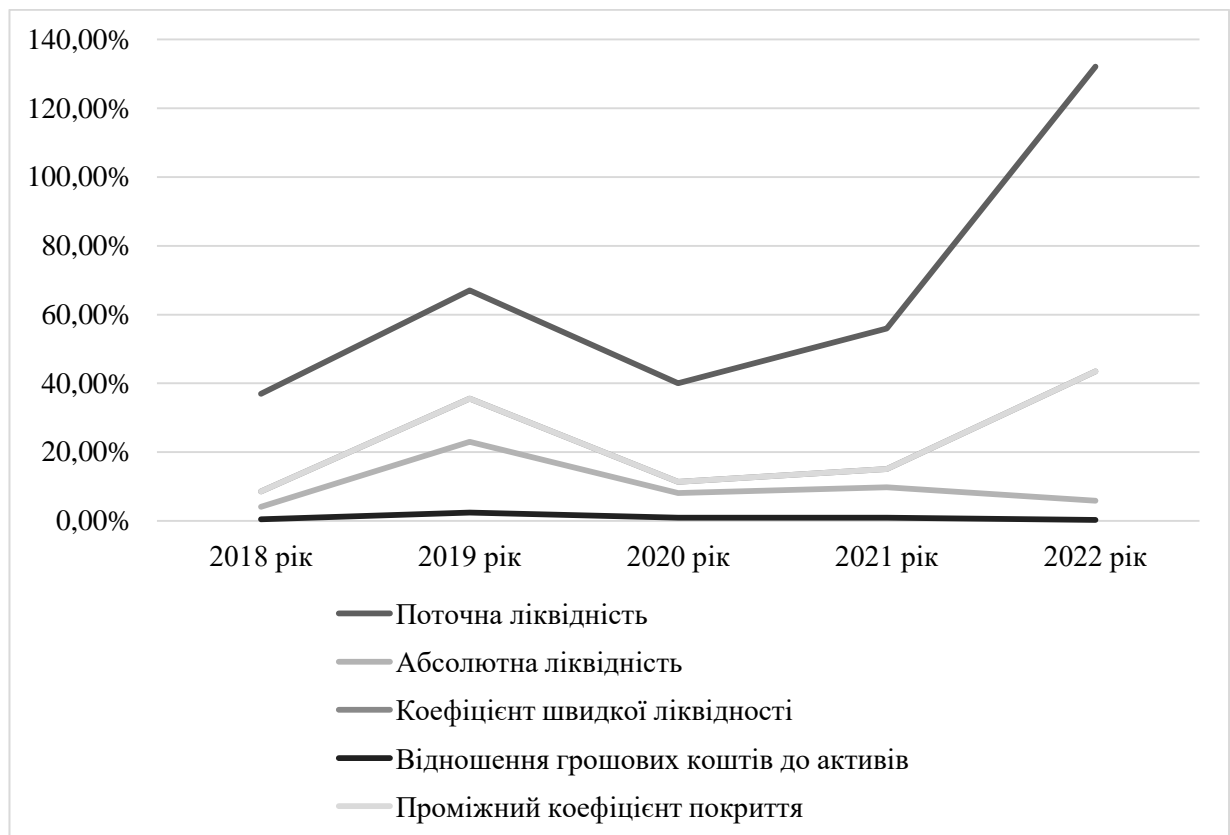
У табл. 2.14 наведена оцінка показників ліквідності АТ «Укрзалізниця».

Таблиця 2.14 – Показники ліквідності АТ «Укрзалізниця»

Показники ліквідності	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Поточна ліквідність	38,1 %	68,1 %	41,2 %	58,1	128,8
Абсолютна ліквідність	4,3 %	25,2 %	7,9 %	10,1	6,1
Коефіцієнт «кислотний тест»	11,2 %	37,1 %	11,9 %	17,2	51,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,9 %	36,9 %	10,9 %	16,2 %	44,8 %
Відношення грошових коштів до активів	0,6 %	2,6 %	1,1 %	1,2 %	0,5 %
Проміжний коефіцієнт покриття	9,1 %	40,4 %	10,9 %	14,2 %	44,1 %

Джерело: розраховано автором за даними [137]

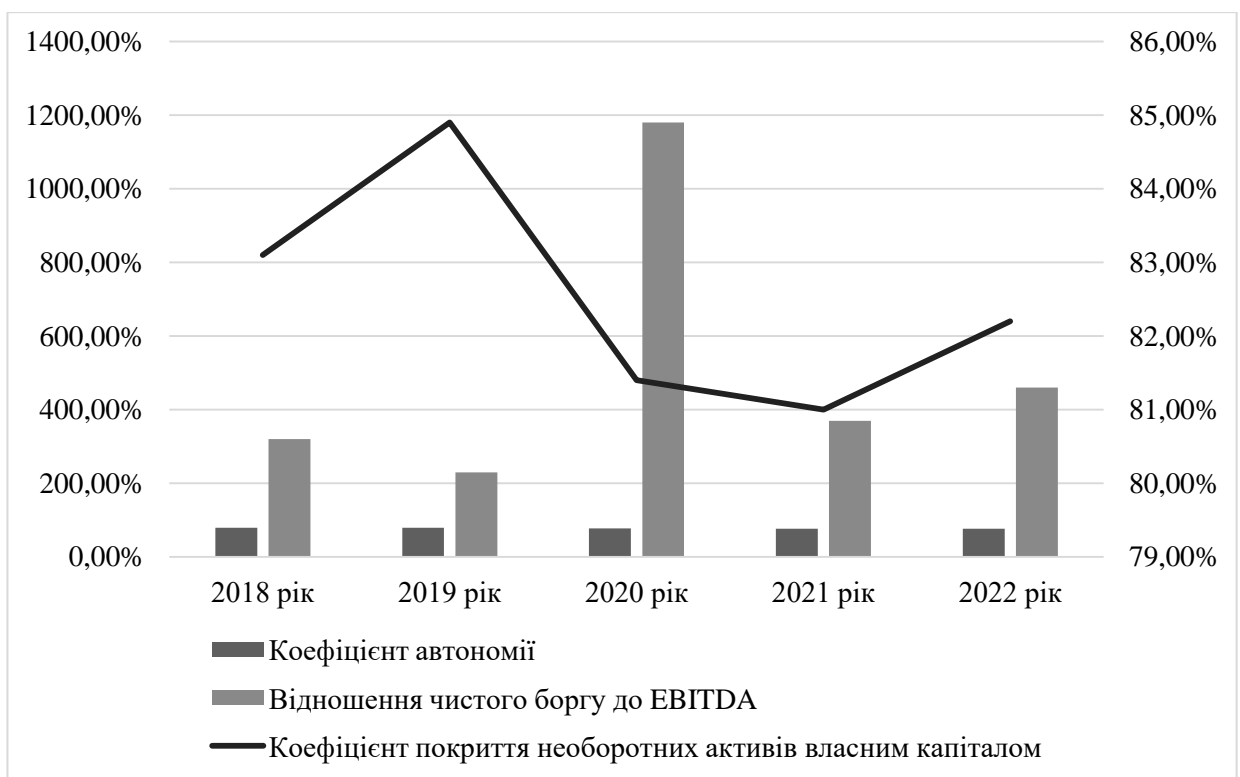
Для більш детального аналізу наведено динаміку змін показників ліквідності платоспроможності (рис. 2.8, 2.9).



Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.8 – Динаміка показників ліквідності АТ «Укрзалізниця» за 2018 – 2022 рр.

У процесі дослідження встановлено, що ліквідність АТ «Укрзалізниця» має незадовільний стан. На АТ «Укрзалізниця» за 2018 – 2022 рр. спостерігаються неоднозначні тенденції щодо динаміки показників платоспроможності та ліквідності. Так, відбувається зростання: коефіцієнта поточної ліквідності – на 94,3%; коефіцієнта абсолютної ліквідності – 1,8%. Проте, знизився коефіцієнт автономії більш ніж у 0,3 %. Це свідчить про фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.



Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.9 – Динаміка показників платоспроможності АТ «Укрзалізниця» у 2018 – 2022 рр.

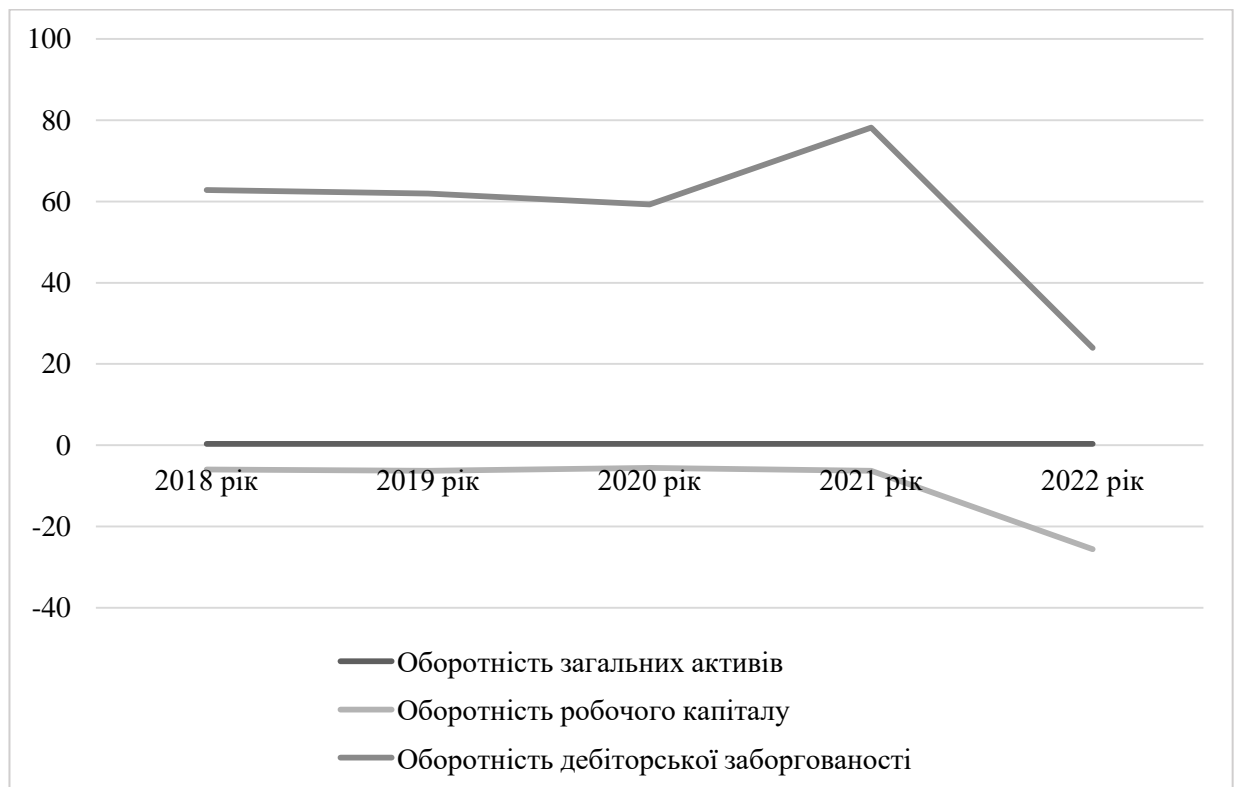
Згідно з дослідженнями, дебіторська заборгованість має тенденцію до зростання, а кредиторська – до зменшення. Це означає, що АТ «Укрзалізниця» буде сплачувати кредитні гроші вчасно. З іншого боку, збільшення оборотності активів з 0,19 до 0,27 свідчить про те, наскільки добре вони використовуються керівниками даного підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Показники ділової активності АТ «Укрзалізниця»

Ділова активність	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Оборотність загальних активів	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4
Оборотність робочого капіталу	-5,9	-7,1	-6,1	-7,1	-24,8
Оборотність дебіторської заборгованості	63,1	61,8	60,1	79,1	23,8

Джерело: сформовано автором за [137]

Аналізуючи отримані результати, можна вважати, що підприємство не здатне своєчасно та в повному обсязі покрити свої короткострокові зобов'язання. 2018 рік був найтяжчим роком для роботи даного суб'єкта господарювання. Оскільки погашення були мінімальними (рис. 2.11 та табл. 2.16).



Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.11 – Динаміка показників ділової активності АТ «Укрзалізниця» за 2018 – 2022 рр.

Таблиця 2.16 – Показники прибутковості діяльності АТ «Укрзалізниця»

Прибутковість	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Рентабельність активів	0,3 %	1,1 %	-5,7 %	0,4 %	-4,1 %
Рентабельність власного капіталу	0,4 %	2,2 %	-4,9 %	0,4 %	-5,1 %
Рентабельність оборотних активів	4,2 %	14,8 %	-101,2 %	4,1 %	-55,1 %
Чиста маржа	0,6 %	3,1 %	-16,1 %	0,6 %	-11,9 %
Рентабельність загальних активів	1,8 %	4,2 %	-4,1 %	2,1 %	-3,4 %
Валова рентабельність собівартості	8,0 %	12,9 %	2,1 %	3,8 %	1,9 %
Рентабельність операційних витрат	169,9 %	170,3 %	10,9 %	96,1 %	11,1 %
Чиста рентабельність витрат	6,1 %	11,3 %	-11,2 %	4,1 %	0,2 %

Джерело: розраховано автором за [137]

Збільшення показника рентабельності активів свідчить про те, що АТ «Укрзалізниця» використовує свої ресурси ефективно. У 2019 році він становив 27,85 %, у 2020 році 31,45 % та в 2021 році 33,83 %. Рентабельність власного капіталу – це фінансовий показник, який показує, наскільки ефективно використовується власний капітал. Результати показують, що віддача на вкладений власний капітал (АТ «Укрзалізниця») зросла з 0,04% до 1,42% [152].

Згідно з аналізом діяльності АТ «Укрзалізниця» та динаміки основних фінансових показників, було визначено причини зниження прибутку від залізничних пасажирських перевезень у дальньому сполученні та щорічного зростання збитковості (до 40-52%).

До основних причин належать такі:

- спад економіки через пандемію COVID-19 та збройну агресію Росії;
- падіння реального ВВП в Україні на 4% порівняно з 2019 роком;

- прискорення інфляції;
- зниження доходів від вантажних і пасажирських перевезень;
- коливання курсових різниць.

Отже, «Укрзалізниця» зазнала майже 12 мільярдів гривень збитку в 2020 році, і це призвело до її поразки в конкуренції за пасажирів у деяких сегментах (особливо в автомобільному транспорті).

Оскільки Кабінет Міністрів України є єдиним акціонером АТ «Укрзалізниця», держава має можливість впливати на діяльність підприємства як прямо, так і опосередковано, щоб покращити фінансовий стан підприємства та зменшити ризик банкрутства. Найкращим способом покращити ситуацію є частковий продаж акцій. Завдяки частковій приватизації держава залишатиметься головним акціонером і матиме контрольний пакет акцій. Крім того, інвестори отримають можливість інвестувати гроші в розвиток компанії. Залучені кошти від часткового продажу акцій можуть бути використані для покращення інфраструктури, що призведе до кращої якості та зручності перевезення, що, у свою чергу, призведе до збільшення попиту на послуги з боку підприємств і приватних осіб. З іншого боку, держава могла б виділити дотації для пасажирських перевезень, які були пошкоджені.

Таким чином, найефективнішим методом покращення фінансового результату АТ «Укрзалізниця» є збільшення впливу держави на діяльність підприємства. Підвищення прибутковості, позитивний імідж компанії, більше робочих місць і збільшення державного бюджету через сплачені податки – усе це стане реальністю.

2.3. Методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України

За останні кілька років сфера послуги зміцнила своє місце у світовій економіці. У багатьох країнах зростає частка послуг у ВВП, чисельність

працівників і торгівля послугами. Ці зміни такі значні, що сучасна економіка називається сервісною економікою. Незважаючи на те, що значення сфери послуг у світовій економіці та тенденції до її зростання стали очевидними лише останніми десяти роками, експерти передбачали це раніше. Для розвитку економіки України необхідно приділяти особливу увагу створенню транспортної інфраструктури [153].

Сучасне суспільство відрізняється індивідуалізацією споживчого попиту. Тенденція до розширення асортименту послуг визначається попитом на різноманітні послуги. У 60-70-х роках ХХ століття було виявлено тенденцію до збільшення частки доходів від послуг у ВВП. Сфера послуг значно розвинулась. Усі країни можна розділити на п'ять категорій відповідно до їх частки ВВП та диференціації темпів зростання за останні три десятиліття (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Групування країн за часткою послуг у ВВП (у %)

№ з/п	Частка послуг у ВВП країни, %	Країни
1.	75 %	Країни з перевагою в економічній структурі – Сполучені Штати Америки, Данія, Німеччина, Бельгія, Франція, Нідерланди, Люксембург, Велика Британія, Кіпр, Мальта, Монако, Австралія, Канада та ін.
2.	70 %	Країни, де розвиток сфери послуг вважається основним напрямом економічного розвитку – Австрія, Фінляндія, Італія, Іспанія, Норвегія, Швеція та ін.
3.	60 %	Країни з економічною структурою переваги в туризмі – Греція, Йорданія, Ямайка, Коста-Ріка, Колумбія, Марокко, Чилі, Туніс та ін.
4.	50 %	Країни із зростанням цього показника – Мексика, Іран, Бурунді, Гана, Ботсвана, Малі та ін.
5.	20 %	Країни з низьким рівнем за цим показником – Ангола, Замбія, Непал, Болівія та ін.

Джерело: сформовано автором

Маркетингові дослідження пасажирських і вантажних перевезень показують характер ринку транспортних послуг. Цель маркетингу пасажирських перевезень – повне та ефективно задоволення транспортних потреб людей [153].

Маркетинг пасажирських перевезень включає:

- аналіз поточної ситуації на ринку транспортних послуг, а також зміни споживчого попиту;
- виявлення та вивчення переваг споживачів;
- оцінку рівня конкуренції та зовнішнього середовища на ринку транспортних послуг;
- визначення місткості ринку та частки залізничного транспорту на ринку транспортних послуг;
- сегментація ринку; визначення існуючих і потенційних сегментів ринку для населення;
- цінова політика; розширення рекламної діяльності та стимулювання попиту на пасажирські перевезення;
- розвиток і просування ринку транспортних послуг.

Для того, щоб транспортна система була важливою, необхідно реалізувати цільову програму розвитку економіки, яка включає в себе комплексну цільову програму, спрямовану на розвиток різних видів транспорту. Існуючі проблеми, з якими стикається ця цільова програма розвитку транспортної системи, включають: функціонування та розвиток транспортної інфраструктури; покращення обслуговування пасажирів і вантажів; задоволення потреб населення у перевезеннях вантажів; вирішення проблем, які виникають у транспортних коридорах і міжнародних транспортних сполученнях; забезпечення безпеки руху в транспортній інфраструктурі та проблеми з навколишнім середовищем [154, 155].

При дослідженні та реалізації програм розвитку залізничного транспорту необхідно чітко визначити завдання, які вирішуються, з урахуванням особливостей залізничної мережі. До них належать: збільшення

обсягів пасажирських і вантажних перевезень, а також підвищення якості та ефективності транспортного обслуговування регіонів, населення та організацій; зниження експлуатаційних витрат, підвищення продуктивності праці та фондівіддачі без зниження якості транспортного обслуговування населення та організацій; і створення основи для зниження тарифів на вантажні перевезення.

Основним викликом, з яким стикається сьогодні, є реформування всіх галузей. Коли у відповідній галузі працюють тисячі працівників, які обслуговують мільйони клієнтів, ситуація стає ще складнішою. Українська залізнична система, безсумнівно, потребує серйозних реформ. Найкращим способом реформування є «європейський», щоб зменшити потенційні політичні перешкоди та продовжити інтеграцію економіки України та ЄС.

«Європейська» реформа передбачає розділ залізничної монополії, яка зараз існує, на окремі компанії. Зокрема, єдина монополія держави на інфраструктуру та експлуатацію поїздів ділиться на одну компанію, яка зберігає монополію на інфраструктуру, і як мінімум одну компанію, яка експлуатує поїзди, яка має конкурувати з іншими приватними перевізниками. Перевізники та інфраструктурні компанії зазвичай мають спільну материнську компанію з урядом по всій ЄС.

Застосування цього методу може бути складним. В Європі під час цієї реформи державні перевізники намагалися перешкоджати конкуренції, щоб захистити свої інтереси. Оскільки держава надає більше обладнання, галузевого досвіду та зв'язків з клієнтами, новим перевізникам важко вийти на ринок.

Найважливіше, що європейська система починається з конфлікту інтересів: хоча всі перевізники використовують ті самі рейки, материнська компанія одного з перевізників володіє цими рейками. Оскільки власник інфраструктури має монополію на ухвалення інвестиційних і цінових рішень, щоб максимізувати прибуток і ринкову владу материнської компанії, це часто призводить до антиконкурентної поведінки. Це призводить до

спотворення конкуренції.

В Україні вже почалася реформа, яка відповідає основним принципам ЄС. Незважаючи на те, що скасування перехресних субсидій є позитивним кроком, затування з наданням прямих субсидій пасажирським перевезенням матиме негативний вплив на політичну підтримку реформ.

Усунення монополії української залізниці є ще одним значним прогресом. Але все ще залишаються два основні проблеми: інфраструктура та інвестиції в українську залізницю. Перший має вирішальне значення для економічного успіху реформ, тоді як другий необхідний для забезпечення плавного початку нової моделі та розвитку майбутнього українського залізничного транспорту.

Україна може уникнути конфлікту інтересів під час спільного контролю над оператором перевезень і інфраструктурою. Європейський досвід показує, що це може мати негативні наслідки. Тим не менш, існує новий підхід до власності на інфраструктуру – державно-приватне партнерство. Незважаючи на те, що це не типовий підхід до розвитку інфраструктури, багато європейських країн, таких як Бельгія, Швеція, Португалія та Великобританія, успішно використовували державно-приватне партнерство. Використовуючи державно-приватне партнерство, Франція змогла збудувати ще чотири швидкісні залізничні лінії за сім років замість двадцяти років.

Враховуючи, що Україні потрібні більші інвестиції, ніж просто дві швидкісні лінії, є розумним використовувати державно-приватне партнерство. Австралійська система може бути основою. Більшість шляхів у країні належать до державної корпорації австралійських залізничних колій («ARTC»), яка також стягує плату за доступ із перевізників. Незважаючи на те, що «ARTC» належить уряду, вона працює як автономна корпорація, і капітал цієї корпорації збільшується будь-якими інвестиціями уряду. Незважаючи на свої фінансові досягнення та сприяння відродженню австралійських залізниць, «ARTC» час від часу стикалася з фінансовими

проблемами – а державно-приватне партнерство вирішило ці проблеми.

Застосування цієї системи в рамках державно-приватного партнерства може включати створення інфраструктурної компанії урядом і перевізниками. Кожен перевізник може купувати акції інфраструктурної компанії, щоб інвестувати в інфраструктурні проекти. Державні інвестиції збільшують державну частку, як і в «ARTC» Компанія визначає тарифи доступу до інфраструктури, щоб компенсувати інвестиційні витрати, приймає рішення щодо інвестицій і фінансує інфраструктурні активи. Вона матиме можливість виплачувати дивіденди, що робить її більш привабливою для перевізників, так само, як «ARTC».

Необхідно створити незалежний регулятор транспорту, щоб зменшити ризик олігополістичної поведінки з боку інфраструктурних компаній, а також операторів перевезень. Це забезпечить прозоре та справедливе регулювання. У той же час уряд повинен зберігати контроль над інфраструктурною компанією та керувати нею окремо від української залізниці. Оскільки нові оператори мають право користуватися мережею за тарифами, що переважають на ринку, і вони мають право звернутися до незалежного регулятора, якщо інфраструктурна компанія зловживатиме своєю владою, бар'єри для входу мають залишатися досить низькими.

Така система стимулює перевізників інвестувати в інфраструктуру, оскільки вони отримають можливість брати участь у прийнятті рішень щодо капітальних вкладень і оплати доступу до інфраструктури. Однак це не дозволить перевізникам мати контроль над інфраструктурою, що запобігає вищезгаданому конфлікту інтересів. Збереження участі уряду допомагає забезпечити відповідність інвестицій об'єктивним політичним цілям, тоді як існування незалежного регулятора допоможе уникнути зловживань ринковою владою, спрямованих проти нових учасників і вантажовідправників.

У фінансовому плані державно-приватне партнерство забезпечить високий рівень інвестицій. У зв'язку з тим, що вона є напівдержавною

організацією, вона може бути звільнена від деяких податків, які «висмоктують значні кошти» з компанії. Крім того, їй буде легко отримати фінансування, оскільки інвестори можуть вказувати на участь приватних компаній, при цьому користуючись підтримкою української держави. Як мажоритарний акціонер, уряд може захистити компанію від боргів, звільнити її від певних податків тощо. А право власності чи оренди активів дозволить йому нести борги та заробляти гроші для його обслуговування. З іншого боку, хоча ця система все ще передбачає прямі субсидії, вона просто робить їх неупередженими, залучаючи приватний сектор.

Оскільки інфраструктурна компанія все одно витратиметься на інфраструктуру, державно-приватне партнерство може бути не вигідно для неї. Фактично це вже так, оскільки залізнична інфраструктура не субсидується безпосередньо урядом України. Чи субсидує уряд залізницю через монополію чи державно-приватне партнерство, уряд все одно має приймати рішення щодо субсидій залізниці порівняно з іншими видами транспорту. У цьому варіанті використовуються як прямі, так і непрямі субсидії, включаючи згадані раніше методи фінансування та оподаткування.

Україна може об'єднати стимули державного та приватного секторів, покращуючи інвестиційне середовище, створюючи відкриту інфраструктуру за участю уряду та залізничних перевізників. Але як позиціонувати українську залізницю після лібералізації залишається проблемою, незалежно від економіки запропонованої реформи.

Першим кроком є зняття непотрібних активів. Українська залізниця має нерухомість і непрофільні активи, які можна продати за готівку. Крім того, українська залізниця, а потім інфраструктурна компанія, може придбати певні залізничні лінії галузям і муніципалітетам, які їх використовують, звільняючи тих, хто не має фінансових чи соціальних причин для їх використання. Це один із елементів американської моделі, який працює в Європі, і який можна застосувати в Україні. Однак українська залізниця може залишитися перевізником «останньої надії», якщо політична підтримка

реформи буде поставлена під загрозу через політичну ціну певних втрат.

Тим часом держава повинна інвестувати прямі інвестиції в українську залізницю, щоб забезпечити її готовність до європейської перспективи. Це включає інвестиції в локомотиви, як-от контракт із «GE», хоча він також включатиме вагони та надання послуг. Щоб максимально використати ці інвестиції, залізниця має одночасно прагнути до операційної ефективності шляхом зменшення накладних витрат і впровадження стратегій, перевірених часом, таких як «перевезення точно за розкладом». Метою програми є надання «Укрзалізниці» можливості конкурувати за такими ж стандартами, як і її європейські колеги, такі як «Deutsche Bahn» та «PKP».

Українська залізниця повинна скористатися своєю перевагою на ринку вантажних перевезень після того, як вона звільниться від зайвих активів, отримає нові державні інвестиції та досягне високого рівня операційної ефективності. Ця перевага «відіграє» з географії української залізниці, яка пропонує стратегічне розташування та безліч природних ресурсів, придатних до залізничних перевезень. Україна має сильні зв'язки з іншими пострадянськими країнами та є важливим транзитним шляхом. Варто зазначити, що у багатьох із цих країн залізнична колія не така, як у Центральній та Західній Європі (1520 мм. проти 1435 мм.), що призводить до технічних і експлуатаційних проблем, вирішення яких європейські оператори не мають досвіду. Коли рішення ЄС або економічні реалії змусять такі країни як Молдова, Білорусь та країни Прибалтики відкрити свої залізничні ринки, українська залізниця матиме краще становище.

Українська залізниця має можливість розширюватися не лише в колишніх радянських країнах, але й у центральній Європі. Українська мережа з'єднується з двома великими ширококолійними лініями в центральній Європі та запланованою лінією у Відень. Крім того, коли ці країни лібералізували свої залізничні ринки, українська залізниця мала природні переваги в експлуатації поїздів на цих лініях. Українська залізниця може навіть розглянути можливість працювати на коліях 1435 мм. у цих

країнах, якщо це буде необхідно для економіки.

Загальна мета цього інвестиційного розширеного плану полягає в тому, щоб підтримати українську залізницю як національного перевізника, який прагне до міжнародного визнання, а також спонукати його до підтримки складних внутрішніх реформ. Хоча ці інвестиції необхідні для отримання політичної підтримки та запобігання краху реформи, вони будуть нести ризик корупції, яка може виникнути в будь-якій великій державній компанії. Якщо лібералізація ринку не передбачає стимулів для української залізниці, вона може зіткнутися з політичним опором і матеріально-технічними проблемами, оскільки українська залізниця буде змушена зазнавати значних операційних змін, продовжуючи боротися з недоінвестуванням і неефективністю.

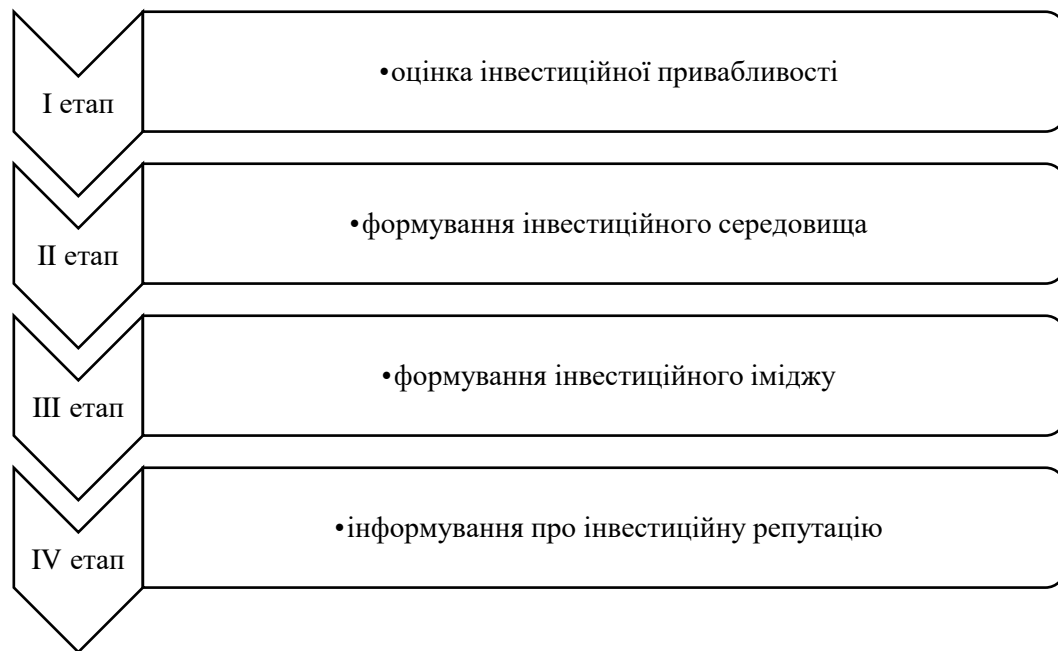
Виходячи з наведеної вище інформації та різноманітності діяльності, яку здійснює транспортний сектор, очевидно, що оцінка інвестиційної привабливості розвитку залізничної галузі України є життєво важливою. З методологічної точки зору оцінити ефективність управління інвестиційним процесом залізниці в цій ситуації дещо складно.

З метою досягнення необхідного рівня інвестицій, який залежить від напрямків інвестування та ступеня сталого розвитку галузі, управління інвестиційним процесом є системою, яка включає виконання інвестиційних дій, а також відносини між учасниками процесу [155].

Систему управління інвестиційним процесом залізничної галузі можна подати у вигляді сукупності чотирьох послідовних етапів (рис. 2.12).

Таким чином, оцінка інвестиційної привабливості на основі аналізу її компонентів є важливою частиною інвестиційного процесу управління в галузі.

Комплекс факторів, які відображають конкурентні переваги залізничної галузі та ступінь її сталого розвитку, визначає інвестиційну привабливість залізничної галузі в авторській інтерпретації.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 2.12 – Система управління інвестиційним процесом залізничної галузі

Показники інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику формують інвестиційну привабливість. Іншими словами, інвестиційний потенціал визначається як набір об'єктивних передумов для інвестування, які впливають на рішення інвесторів щодо реалізації своїх інвестиційних намірів. З іншого боку, інвестиційний ризик визначається як набір факторів, які відображають ймовірність відхилення від стабільної роботи сектора, що впливає на рішення інвесторів щодо реалізації своїх інвестиційних намірів у негативному сенсі [155].

Показники, які безпосередньо характеризують чи впливають на економічний і фінансовий стан залізничної галузі, включені до запропонованого методичного підходу до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі щодо факторів інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику.

У контексті інвестиційного потенціалу залізничної галузі є такі фактори: вантажообіг залізничного транспорту; сальдований фінансовий

результат підприємств галузі;

– еластичність зростання галузі, виміряна співвідношенням індексів вантажних перевезень залізничним транспортом до індексів вантажних перевезень всіх видів транспорту;

– стійкість галузі, виміряна співвідношенням індексів вантажних перевезень до темпів зростання ВВП;

– інтегральний показник рентабельності наданих послуг і активів організацій;

– соціальний потенціал, виміряний співвідношенням середнього рівня.

Факторами, які впливають на інвестиційний ризик залізничної галузі, є такі: питома вага збиткових підприємств у галузі; рівень аварійності на залізничному транспорті; рівень простроченої кредиторської заборгованості організацій галузі; знос основних фондів організацій галузі; інфляційна стійкість (співвідношення індексу тарифів на вантажні перевезення залізничним транспортом та індексу інфляції, оптимальне значення якого становить не більше ніж 1).

Методичний аспект оцінки інвестиційної привабливості, безсумнівно, має базуватися на певних принципах. Такі принципи, як прозорість інформації, взаємопов'язаність, динамічність, системність, комплексність, специфічність і коректність, є основою запропонованої методики оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі.

Загалом існує три основні підходи до оцінки та дослідження інвестиційної привабливості різних економічних систем.

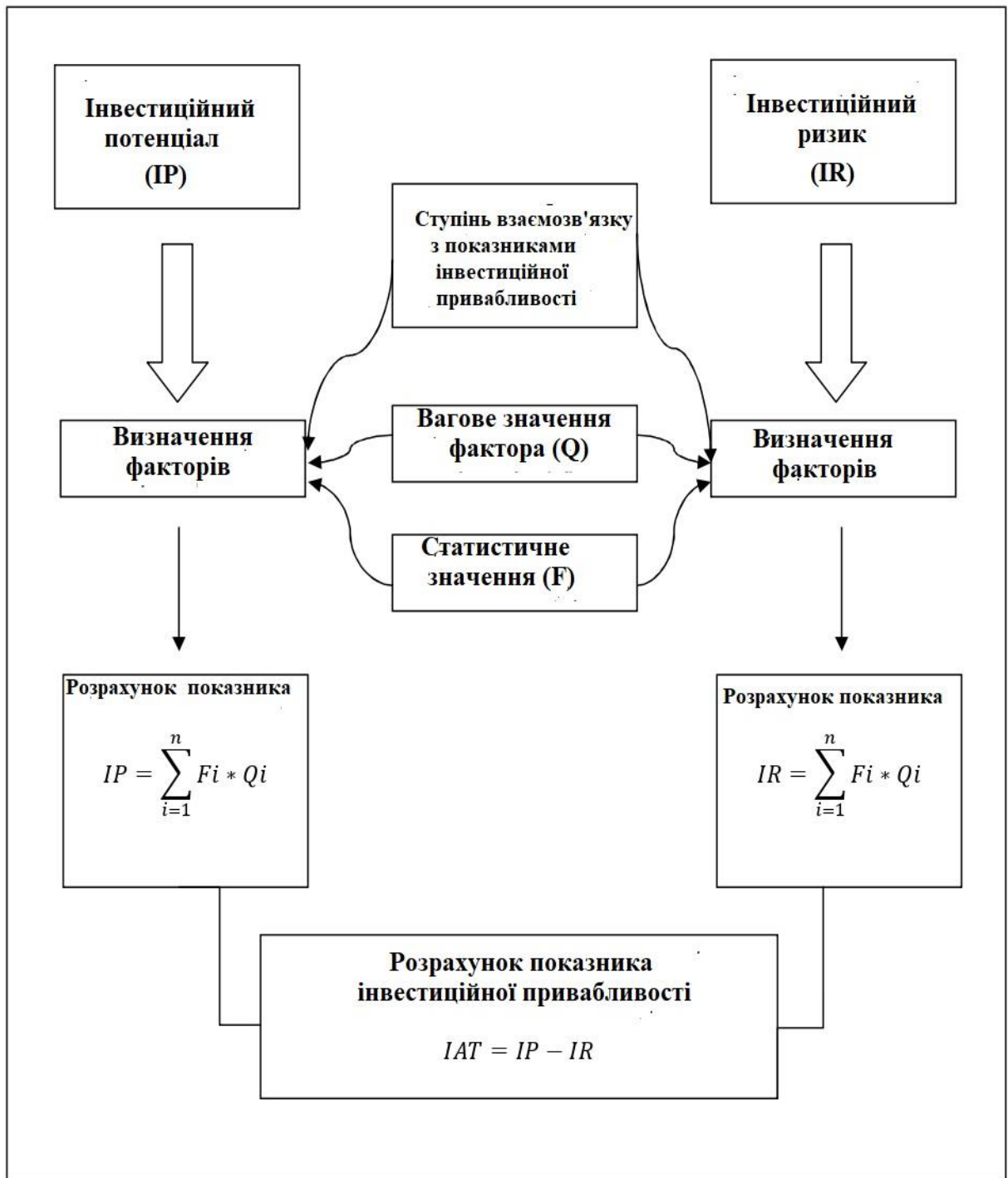
Інвестиційна привабливість може бути визначена одним із двох способів: як агрегований показник інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику або як сукупність різних факторів, кожен з яких має однаковий ступінь впливу. Використання економіко-математичних методів (кореляційний, дисперсійний аналіз, математичне моделювання та ін.), факторного підходу (угруповання подібних показників) і експертних оцінок включає використання вагового коефіцієнта факторів на основі різних

зіставлень у цих стратегіях [154].

У зв'язку з тим, що запропонована методика оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі як економічної системи передбачає дослідження інвестиційної привабливості через співвідношення показників інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику, які характеризують галузь, необхідно використовувати економіко-математичний метод (кореляційний аналіз показників інвестиційного потенціалу, інвестиційного ризику та показників інвестицій в основний капітал), факторного аналізу [155].

Таким чином, визначення факторів, що впливають на інвестиційну привабливість залізничної галузі та навіть її групи відповідно до змісту концепцій інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику як компонентів інвестиційної привабливості, визначає застосування принципу факторного методу в рамках розробленої методики. Застосування економіко-математичного методу визначається аналізом кореляції кількісних значень даних факторів із показниками надходження інвестицій у основний капітал галузі. Таким чином, елементи інвестиційного потенціалу пов'язані з інвестуванням в основний капітал, тоді як елементи інвестиційного ризику пов'язані з протилежним.

Згідно з наведеним алгоритмом для розрахунку показника інвестиційної привабливості галузі, необхідно визначити, наскільки елементи, що характеризують інвестиційний потенціал та інвестиційний ризик, впливають на дані складові інвестиційної привабливості. Це вимагає використання експертних оцінок, щоб визначити, які елементи мають більше значення для інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику. У широкому сенсі експертні оцінки можна визначити як якісні характеристики, отримані за допомогою висококваліфікованих спеціалістів (експертів), які на основі вихідної інформації створюють подання щодо аналізованої проблеми [156]. Алгоритм розрахунку інвестиційної привабливості галузі представлений на рис. 2.13.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 2.13 – Алгоритм розрахунку інвестиційної привабливості галузі

Багато основних методів використовуються для завершення кількісної оцінки в методі експертних оцінок. Це просте (апріорне) ранжування, метод завдання вагових коефіцієнтів, метод парних порівнянь і метод послідовних

порівнянь. Визначення рангів (ступенів відмінності) за якісними ознаками називається ранжуванням.

Розроблена методика оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі використовує метод апріорного ранжування. Основною перевагою цього методу є його відносна простота виконання та оперативність отримання результату. Суб'єктивність, основний недолік цього методу, не повинна розглядатися як критична, оскільки сама категорія інвестиційної привабливості є суб'єктивною [157].

Метод апріорного ранжування передбачає, що експерти оцінюють елементи за допомогою надання їм рейтингів у порядку зменшення їхнього впливу на інвестиційний потенціал і інвестиційний ризик відповідно. Експерти здійснюють оцінку окремо, тому її результати не обговорюються. При цьому використання методу експертних оцінок має вирішальне значення. Це стосується як ступеня узгодженості даних оцінок, тобто упорядкування факторів, так і перевірки гіпотези про те, що ця узгодженість не є випадковою, для чого розраховується коефіцієнт конкордації.

В цілому метод апріорного ранжування складається з наступних етапів:

- збір списку факторів, необхідних для ранжування; складання анкети, яка містить цей список факторів, необхідні пояснення та інструкції, а також приклад заповнення;

- створити групу експертів, яка складається з 16-21 спеціалістів;
- надати експертам інструкції в усній чи письмовій формі;
- провести індивідуальну оцінку факторів, які були представлені;
- передати результати експертам організатору експертизи;
- приймати рішення та проводити подальші дослідження на основі результатів [158].

Ваговий коефіцієнт факторів за допомогою методу апріорного ранжування визначається за формулою 2.1:

$$Q_i = 2 * (K - M_i + 1) / K * (K + 1) \quad (2.1)$$

де Q_i – ваговий коефіцієнт i -го фактора;

K – кількість факторів, що ранжуються;

M_i – місце, яке займає i -м фактором за сумою рангів.

Результати апріорного ранжирування факторів, що впливають на інвестиційний потенціал і інвестиційний ризик, в рамках розрахунку інвестиційної привабливості залізничної галузі по розробленій методиці наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 –Апріорне ранжування факторів

Показник	Ранги оцінки факторів					
	x 1	x2	x3	x4	x5	x6
Інвестиційний потенціал						
Сума рангів	79	36	43	31	81	97
Займане місце	6	2	4	2	5	5
Вага фактора	0,081	0,241	0,187	0,297	0,151	0,052
Інвестиційний ризик						
Сума рангів	92	97	37	81	42	31
Займане місце	5	6	3	4	3	1
Вага фактора	0,091	0,062	0,24	0,151	0,201	0,291

Джерело: розроблено автором

Зазначимо, що для визначення інвестиційної привабливості залізничної галузі в рамках експертних оцінок коефіцієнт конкордації становив 0,92, що свідчить про високий рівень узгодженості та невинпадковості. Крім того, необхідно визначити статистичні значення елементів, що характеризують інвестиційний потенціал і інвестиційний ризик, відповідно до розробленого підходу до визначення показника інвестиційної привабливості залізничної галузі. Згідно з цією методологією, статичні значення можна визначити як показники, які відображають відношення між реальним і середнім значенням фактора протягом досліджуваного періоду [159, 160].

Результати розрахунку інвестиційної привабливості залізничної галузі в рамках запропонованої методики наведено в таблиці 2.19. Зазначимо, що коефіцієнт кореляції між розрахованими показниками інвестиційної привабливості та показниками інвестування в основний капітал галузі становив 0,725. Дане значення коефіцієнта слід розглядати як достатньо високий, тобто управлінський вплив на інвестиційний процес має бути спрямований не лише на інвестиційну привабливість, а й на інвестиційне середовище (що сукупно визначає інвестиційний клімат), а також на інвестиційний імідж та інвестиційну репутацію галузі, які, безумовно, впливають на інвестиційні наміри інвесторів.

Таблиця 2.19 – Показники інвестиційної привабливості залізничної галузі України

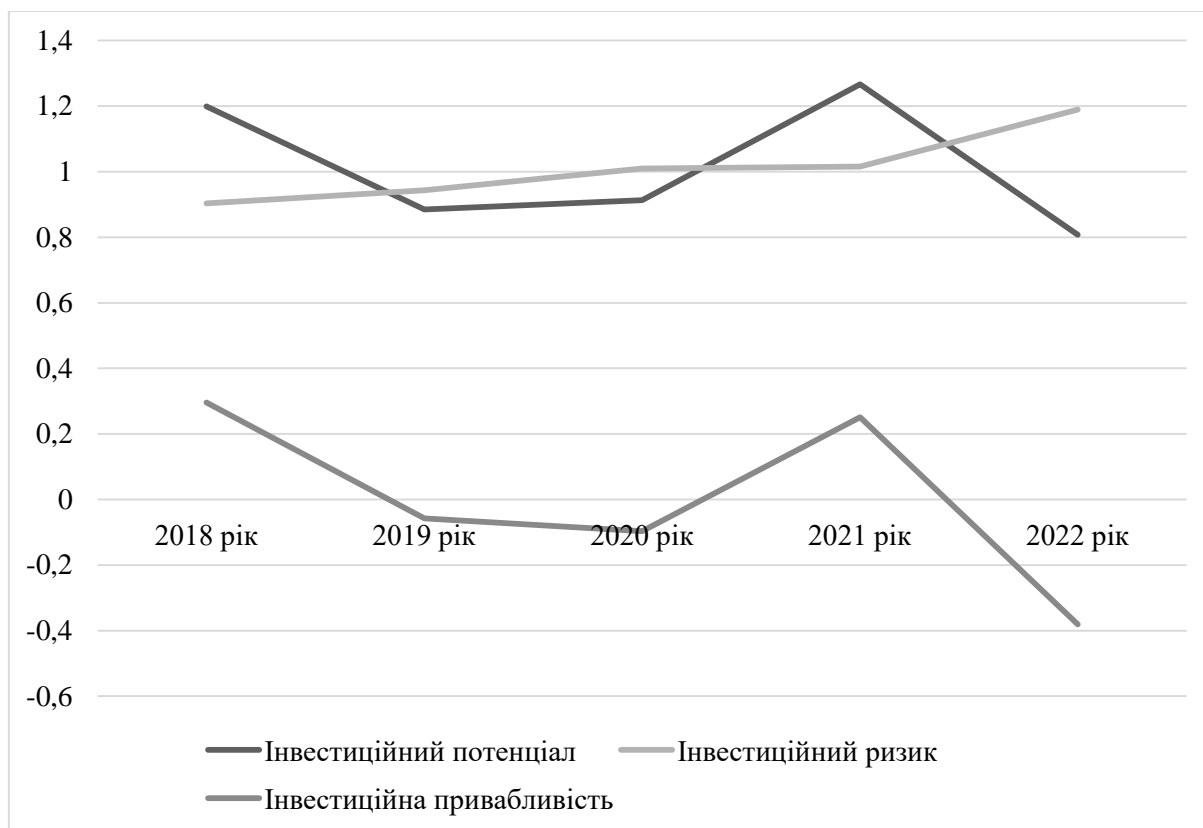
Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Інвестиційний потенціал	1,211	0,901	0,927	1,301	0,812
Інвестиційний ризик	0,914	0,957	1,101	1,019	1,191
Інвестиційна привабливість	0,301	-0,031	-0,097	0,248	-0,402

Джерело: розраховано автором

Розрахований показник інвестиційної привабливості залізничної галузі змінюється з різними цілями. Якщо показник є негативним, це означає, що інвестиційний ризик перевищує інвестиційний потенціал.

Ефективна робота АТ «Укрзалізниця» пояснює значне збільшення інвестиційної привабливості до 2021 року порівняно з показником 2019 року. Однак негативні наслідки кризових явищ в економіці та збройної агресії Росії проти України призвели до значного скорочення інвестиційної привабливості у 2022 році. Зменшення показника інвестиційної привабливості в 2021 році слід розглядати як початок стабільного періоду в залізничному секторі.

Інвестиційний потенціал перевершував інвестиційний ризик у 2022 році, після значного збільшення показника порівняно з низькими показниками двох попередніх років (рис. 2.14).



Джерело: побудовано автором

Рисунок 2.14 – Динаміка інвестиційної привабливості залізничної галузі України

Таким чином, можна зробити висновок, що розраховані показники інвестиційної привабливості залізничного транспорту відображають основні конкурентні переваги та рівень стійкості розвитку галузі, що доводить коректність розробленої методики.

Висновки за розділом 2

У результаті проведеного дослідження сучасного стану та тенденцій в управлінні якістю послуг підприємств залізничного транспорту зроблено наступні висновки:

1. У країнах Євросоюзу спостерігається вищий рівень надання транспортних послуг, що обумовлено розвинутою інфраструктурою, використанням новітніх технологій, високими стандартами якості та безпеки. Крім того, в Євросоюзі активно застосовуються інноваційні підходи до транспортного обслуговування, що сприяє підвищенню зручності та ефективності перевезень. Україна також здійснює певні зусилля для покращення якості та рівня надання транспортних послуг, але існують певні проблеми, такі як застарілість інфраструктури, недостатня інвестиційна привабливість, а також відсутність повного впровадження сучасних технологій та стандартів. Загалом, для досягнення високого рівня надання транспортних послуг в Україні необхідно активне сприяння з боку держави у вдосконаленні інфраструктури, стимулюванні інвестицій та розвитку інновацій, а також упровадженні сучасних стандартів та підходів до управління транспортним сектором.

2. На основі дослідження особливостей розвитку залізничної галузі України доведено, що вона перебуває у складному техніко-економічному стані та виділено найбільш негативні фактори, що впливають на розвиток залізничної галузі. Структура розвитку капітальних інвестицій показує, що найбільший обсяг капітальних інвестицій спрямовується саме в залізничну галузь, але інвестиції в 4 рази менші порівняно з іноземним досвідом інвестування в цей вид транспорту.

Зроблено висновок, що АТ «Укрзалізниця» стикається з численними викликами та проблемами, що потребують негайного уваги та вирішення. Необхідно прийняти комплексний підхід до реформування та модернізації, спрямований на покращення фінансової стійкості, підвищення якості послуг,

оновлення інфраструктури та ефективне управління для досягнення конкурентоспроможності та задоволення потреб пасажирів та вантажовласників.

3. Методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України розглядається як ключовий інструмент для визначення привабливості галузі для інвесторів, що означає використання системного підходу та конкретних показників для оцінки потенціалу та ризиків інвестицій в залізничний сектор. Оцінка інвестиційної привабливості враховує різноманітні аспекти, включаючи фінансові показники, технічний стан інфраструктури, рівень конкурентоспроможності, правове середовище та політичні чинники. Важливість чіткої методології полягає у забезпеченні об'єктивності та достовірності результатів оцінки, що дозволяє інвесторам приймати обґрунтовані рішення щодо вкладання коштів в галузь.

Зроблено висновок, що застосування методичного підходу до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України є важливим етапом для привернення інвестицій та забезпечення сталого розвитку цього сектору. Визначено, що для реалізації інвестиційної моделі розвитку залізничної галузі держава має надати першочергову увагу вдосконаленню законодавчих актів України; їх наближення до відповідних законодавчих актів Європейського Союзу сприятиме захисту правових заходів для формування ринкових відносин, формування конкурентного середовища та сприятливого інвестиційного клімату, створення сучасної ринкової інфраструктури, розвитку підприємницької діяльності у пріоритетних галузях економіки, а також розробка національних технічних регламентів і стандартів, гармонізованих з європейськими та міжнародними стандартами.

Ряд результатів дослідження представлених у другому розділі було опубліковано у наукових працях [124, 130].

РОЗДІЛ 3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

3.1. Організаційно-методичне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Як зазначалося раніше, розвиток підприємств залізничного транспорту має значний вплив на соціально-економічний стан країни. До переваг залізничного транспорту можна віднести надійність та порівняно високу швидкість доставки вантажів та пасажирів, незалежність від погодних умов, регулярності, масовості, універсальності тощо. Однак, враховуючи значні переваги та пріоритетність підприємств залізничного транспорту варто враховувати і якість наданих послуг [161].

У той же час, забезпечення належного процесу управління якістю послуг визначає його ефективність. Це означає, що всі частини системи управління мають бути впорядковані, зосереджені на одній цілі, взаємопов'язані та працюють у відповідних функціональних залежностях.

Таким чином, у порівнянні з управлінням якістю послуг підприємств залізничного транспорту, забезпечення має розглядатися як сукупність установ, заходів і ресурсів, які складають основу управління.

Серед основних видів забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту слід виділити: організаційне, інституціональне та ресурсне (фінансове, інформаційне, кадрове, інноваційне, інфраструктурне) (рис. 3.1).

Але, на нашу думку, інфраструктурне забезпечення слід виділити в окрему складову, оскільки забезпечення якості послуг, які надають підприємства залізничного транспорту, залежить від трьох основних компонентів: організацій управління, інфраструктури та інституцій.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.1 – Складові організаційно-методичного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

При цьому інституціональне забезпечення є найважливішим компонентом організаційно-економічної складової якості послуг, яке спрямоване на створення всіх необхідних умов для нормального функціонування, що включає забезпечення кадрів, фінансових, матеріально-технічних ресурсів та інших ресурсів з метою створення умов для надання високоякісних транспортних залізничних послуг.

Забезпечення ефективного управління якістю послуг, які надають підприємства залізничного транспорту, полягає в тому, щоб організаційне, інституціональне та інфраструктурне забезпечення взаємодіяли належним чином та мали структурно-функціональні зв'язки. Структурно-функціональна система має три характеристики:

- структура;
- функції;
- емерджентність.

Структура, як спосіб внутрішньої організації елементів об'єкта, описує структуру (архітектуру, технологію) системи та її складові частини. Функції системи описують мотивацію (поведінку) елементів і основні зв'язки між ними. Емерджентність перетворює систему на єдине ціле, тобто вона дозволяє спостерігати за станом системи за допомогою кількох характеристик, поєднуючи елементи системи з її функціями певним чином. Таким чином, для забезпечення управління якістю послуг, які надають підприємства залізничного транспорту, необхідно розуміти зв'язки між елементами структури. Інакше кажучи, вони є функціональною залежністю сукупності організаційно-економічних показників і показників, які характеризують ефективність нормативно-правового забезпечення надання високоякісних транспортних залізничних послуг.

Організаційне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту повинно мати чітку організаційну структуру системи управління залізничним транспортом і мати на меті оптимізувати всі управлінські процеси для підвищення ефективності та якості перевезень.

У процесі побудови або удосконалення організаційної структури системи управління залізничним транспортом необхідно враховувати фактори, що впливають на якість послуг. До таких факторів слід віднести [162]:

- цілі й завдання розвитку залізничного транспорту;
- склад і особливості функцій управління залізничним транспортом;
- обсяг, специфіка і масштаби економічної та соціальної діяльності підприємств залізничного транспорту;
- ресурсні можливості управління розвитком підприємств залізничного транспорту;
- склад структурних підрозділів і тип діючої організаційної структури управління підприємствами залізничного транспорту.

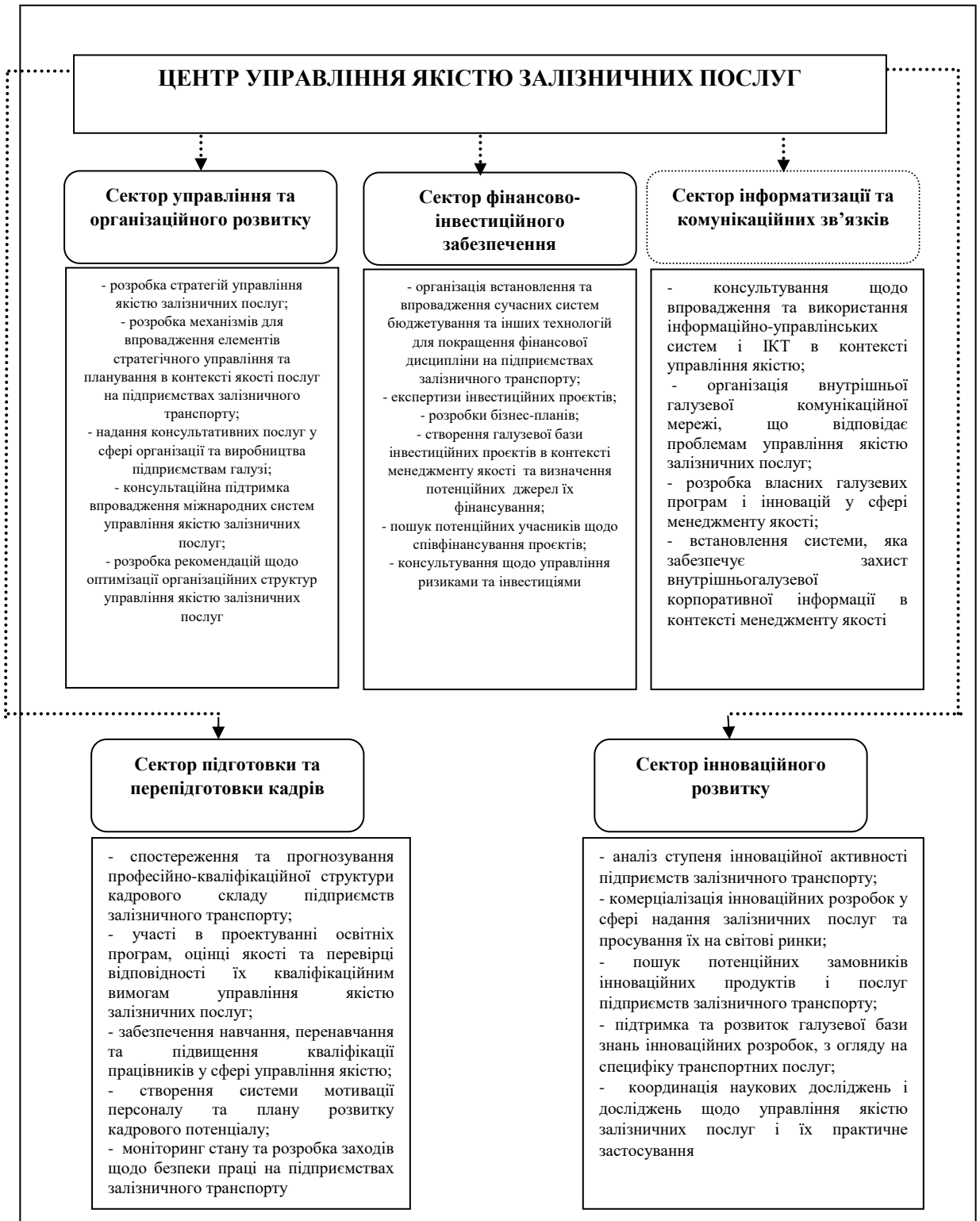
Організаційна структура управління підприємствами залізничного транспорту має відповідати наступним умовам:

- бути уніфікованою;
- бути сукупністю компонентів, які взаємодіють один з одним у певному контексті;
- володіти сучасними методами управління транспортом і перевезеннями.

Щодо організації управління якості послуг на підприємствах залізничного транспорту, то повинно бути створені відповідні центри, здатні вирішувати питання:

- управління і організаційного розвитку;
- фінансово-інвестиційного забезпечення;
- інформатизації та комунікаційних зв'язків;
- підготовки та перепідготовки кадрів;
- інноваційного розвитку.

Основні функції структурних підрозділів Центру управління якістю залізничних послуг подано на рис. 3.2.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.2 – Функції структурних підрозділів Центру управління якістю залізничних послуг

У функціональному відношенні Сектор управління й організаційного

розвитку будете головним чином відповідати за координацію та керувати органами управління центром, одночасно надаючи консультації з організаційних і виробничих питань і керуючи розробкою стратегій управління якістю транспортних залізничних послуг.

Сектор фінансово-інвестиційного забезпечення створюється для того, щоб знайти потенційних інвесторів для підприємств залізничного транспорту, а також пропонувати консультації щодо фінансового управління та ризик-менеджменту.

Сектор інформатизації та комунікаційних зв'язків має відповідати за консультування та організацію внутрішньогалузевих комунікаційних мереж, а також за створення та підтримку систем захисту внутрішньогалузевої корпоративної інформації на рівні галузі та підприємства.

Функціональне призначення Сектору підготовки та перепідготовки кадрів полягає в тому, щоб спостерігати та прогнозувати професійно-кваліфікаційну структуру кадрового складу залізничних підприємств, створювати систему розвитку кадрового потенціалу та створювати ефективну систему мотивації персоналу в контексті менеджменту якості.

Сектор інноваційного розвитку вивчатиме рівень інноваційної активності підприємств залізничного транспорту, а також комерціалізацію інноваційних розробок у сфері надання транспортних залізничних послуг і просування їх на світові ринки.

Організаційна структура управління якістю послуг на підприємствах залізничного транспорту повинна бути розроблена таким чином, щоб вирішити низку завдань, основними з яких є:

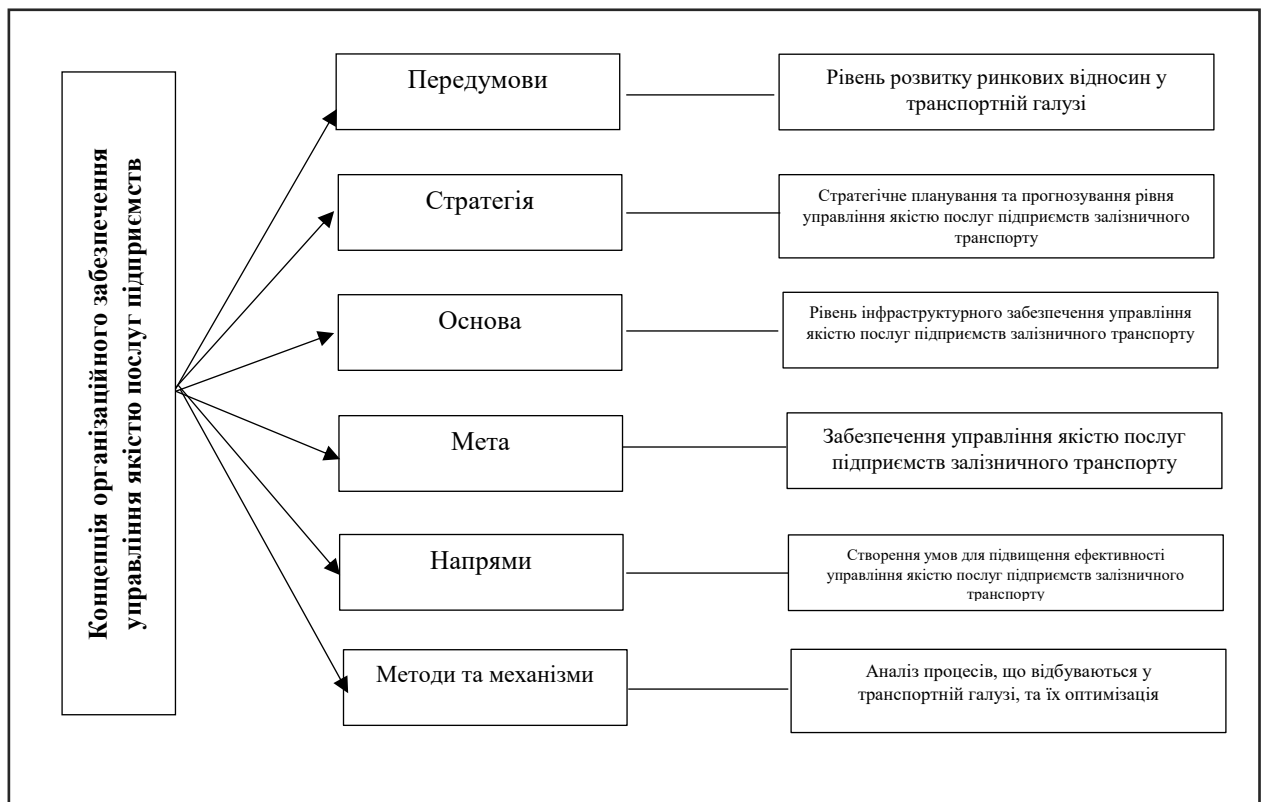
- уникнення дублювання функцій і завдань різними підрозділами в структурі організації;
- забезпечення єдності цілей та інтересів взаємозв'язаних підрозділів в рамках системи управління якістю послуг;
- гарантування відповідності в межах організаційної структури управління якістю транспортних залізничних послуг, що включає права та

відповідальність за використання всіх ресурсів підприємства;

– відповідальність за своєчасність і якість управлінських рішень покладається на менеджерів вищої ланки;

– скорочення числа суб'єктів управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Передумови, стратегії, основи, цілі, напрями, методи та механізми повинні бути частиною організації управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту (рис. 3.3).



Джерело: розроблено автором за даними [163]

Рисунок 3.3 – Концептуальна схема організаційного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Особлива увага має бути приділена таким напрямкам організаційного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, оскільки вони є важливими для розвитку галузі:

1. Створення ефективних інформаційних систем;
2. Оцінка поточного стану управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту;
3. Планування дій для усунення недоліків у управлінні якістю послуг підприємств залізничного транспорту;
4. Розробка та впровадження ефективної системи, яка допоможе досягти прийнятих рішень;
5. Координація процесу прийняття рішень;
6. Контроль над виконанням рішень.

Взагалі, управління якістю транспортного продукту можна розглядати як комплексну та скоординовану оцінку показників якості перевізного процесу та прийняття рішень щодо найкращого (оптимального) транспортного обслуговування користувачів на основі існуючих стандартів якості транспортних послуг та ресурсів залізничного транспорту з урахуванням платоспроможний попит клієнтури [164].

У свою чергу, організаційне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту має величезний вплив на стан розвитку транспортної галузі України, але, як показує практика та умови сьогодення, економічна складова є не менш важливою, оскільки така галузь, як транспорт, потребують значних фінансових надходжень.

Інституційне забезпечення будь-якої діяльності стосується дій влади, спрямованих на встановлення інститутів (норм, правил, обмежень) і визначення порядку їх дотримання, а також на досягнення цілей і завдань, які влада ставить у взаємодії з або без економічних суб'єктів.

У табл. 3.1 проведено систематизацію основних інститутів забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Таблиця 3.1 – Інститути забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Інститути забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту (правила, норми, механізми спонукання)	Інститути забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту (установи та організації)	
	Регулюючі	Інститути розвитку
Законодавчі та нормативні акти	Міністерство інфраструктури України	Асоціація «Українська асоціація залізничного транспорту» (УАЗТ)
Формалізовані норми поведінки суб'єктів господарських відносин у сфері залізничного транспорту	Комітет з питань регулювання залізничного транспорту при Міністерстві інфраструктури України Державна адміністрація залізничного транспорту (ДАЗТ)	Європейська агенція з безпеки залізничного транспорту (ERA) Європейська рада залізничного з'єднання (CER)
Неформальні відносини суб'єктів господарських відносин у сфері залізничного транспорту	Департамент контролю якості АТ «Укрзалізниця»	Наукові установи і організації Дослідницькі та розвідувальні центри
Механізми спонукання до дотримання встановлених правил і норм	Антимонопольний комітет	Інститути сертифікації
	Митна служба	Центри якості обслуговування пасажирів та вантажів
	Податкова інспекція	Відділи залізничної безпеки
	Інші	Інші

Джерело: розроблено автором

Інститути забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту грають ключову роль у забезпеченні безперебійного та ефективного функціонування залізничних систем. Ось деякі з них:

1. Системи стандартизації якості. Вони встановлюють стандарти якості для всіх аспектів послуг залізничного транспорту, включаючи безпеку, точність розкладів, комфорт, обслуговування пасажирів та вантажів.

2. Департаменти контролю якості. Ці відділи відповідають за постійний моніторинг якості послуг та інфраструктури, що надаються залізничними підприємствами. Вони здійснюють перевірки, аудити та встановлюють процедури для виправлення будь-яких виявлених недоліків.

3. Інститути сертифікації. Вони відповідають за видачу сертифікатів якості для залізничних продуктів та послуг, що відповідають встановленим стандартам.

4. Відділи залізничної безпеки. Ці відділи спеціалізуються на забезпеченні безпеки на залізничній мережі, включаючи технічний стан колій, сигналізаційні системи та безпекові процедури.

5. Центри якості обслуговування пасажирів та вантажів. Вони спрямовані на поліпшення якості обслуговування пасажирів та вантажів, включаючи надання зручних та безпечних послуг, розвиток клієнтської підтримки та вирішення скарг та претензій.

6. Дослідницькі та розвідувальні центри. Ці установи вивчають нові технології, тенденції та інновації у сфері залізничного транспорту з метою постійного покращення послуг та оптимізації процесів.

7. Органи регулювання. Ці установи встановлюють правила та нормативи, що стосуються якості та безпеки залізничного транспорту, та надають дозволи на експлуатацію та розвиток інфраструктури.

Ці інститути співпрацюють між собою та з іншими організаціями та агентствами для забезпечення найвищих стандартів якості та безпеки в залізничній галузі.

В Україні забезпечення якості послуг підприємств залізничного транспорту регулюється кількома органами та структурами:

1. Державна адміністрація залізничного транспорту (ДАЗТ). Ця установа є основним регулятором залізничної галузі України. Вона встановлює нормативи та стандарти якості, а також здійснює контроль за їх виконанням.

2. Антимонопольний комітет України (АМКУ). Хоча не є

спеціалізованим органом у сфері залізничного транспорту, АМКУ виступає як незалежний орган, що має за мету захистити конкуренцію та споживачів. Він може брати участь у регулюванні діяльності підприємств залізничного транспорту в контексті конкурентної політики та захисту споживачів.

3. Міністерство інфраструктури України (МІУ). МІУ також відіграє важливу роль у регулюванні залізничного транспорту та може брати участь у встановленні політики щодо якості послуг та стандартів безпеки.

4. Укрзалізниця. Це національний оператор залізничного транспорту України. Укрзалізниця має власні процедури та внутрішні стандарти, які спрямовані на забезпечення якості послуг, але вона також підлягає регулюванню та контролю з боку вищезазначених органів.

5. Державна адміністрація залізничного транспорту (ДАЗТ). Цей орган відповідає за регулювання та контроль у сфері залізничного транспорту в Україні. ДАЗТ встановлює стандарти якості, нормативи, технічні вимоги та процедури, що стосуються надання послуг залізничного транспорту.

6. Митна служба України. Митна служба відповідає за здійснення митного контролю на кордонах України, а також за контроль за переміщенням товарів, в тому числі через залізничні кордони. В контексті залізничного транспорту, Митна служба здійснює контроль за виконанням митних правил і вимог при перевезенні товарів через кордони.

Ці органи спільно працюють над створенням ефективної системи управління якістю послуг в залізничній галузі України з метою забезпечення безпеки, зручності та задоволення потреб пасажирів та вантажників.

Для формування ефективного інституціонального середовища в інвестиційній сфері для розвитку системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту необхідне комплексне поєднання економічних і неекономічних інструментів і заходів регулювання інвестиційної діяльності в галузі (рис. 3.4).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.4 – Забезпечення формування сприятливого інституціонального середовища інвестиційної діяльності для розвитку ефективної системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Щоб досягти цілей щодо створення сприятливого інституціонального середовища інвестиційної діяльності та створення ефективної системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, необхідно

використовувати інструменти прямого та непрямого регулювання, а також неекономічне стимулювання капіталовкладень у транспортну галузь. Податкові стимули сприяють інвестиціям у транспортній галузі, оскільки вони створюють економічно вигідні умови для активізації капіталовкладень.

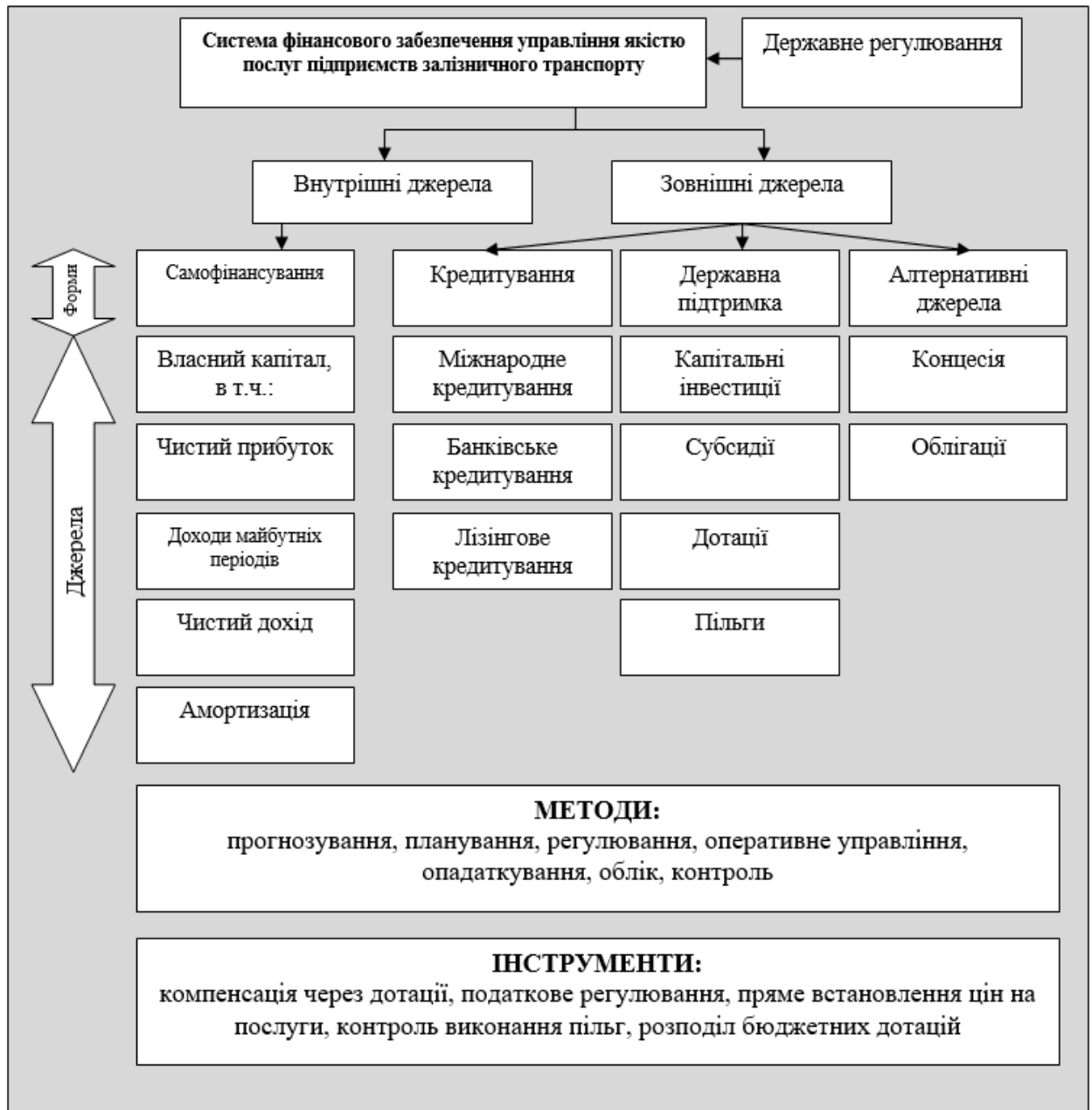
Таким чином, інституційне забезпечення функціонування системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту є одним із основних факторів побудови сучасної економічної моделі розвитку транспортної галузі України. Ця модель здатна вирішити будь-які проблеми, пов'язані з інвестуванням у систему управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Ресурсне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, як було вказано раніше, складається з таких основних видів ресурсів: фінансові, інформаційні, кадрові, інноваційні.

Фінансова складова ресурсного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту є визначальною, оскільки проблеми фінансування галузі постають дуже гостро. Ці проблеми мають бути вирішені шляхом поєднання зусиль усіх зацікавлених сторін, а також запровадження державних механізмів регулювання використання фінансування.

Фінансова складова ресурсного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту має оцінюватися під різними кутами зору для різних груп осіб, які беруть участь у діяльності підприємства, залежно від їхніх інтересів. Так, для інвесторів важливі показники прибутку, ліквідності, стабільності та акціонерного капіталу; для кредиторів важливі показники ліквідності, зобов'язань по кредитах, прибутковості та покриття; для фінансових менеджерів важливі показники ліквідності, зобов'язань по кредитах, прибутковості та ринкової вартості акцій [165].

Структура фінансового забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту наведено на рис. 3.5.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.5 – Структура фінансового забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

У залізничному транспорті є внутрішні та зовнішні джерела фінансування. Але для того, щоб розвивати транспортну галузь, у першу чергу органи державної влади повинні зробити певні кроки щодо створення фінансових ресурсів для розвитку підприємств залізничного транспорту, включаючи кредитні ресурси.

Тобто фінансова складова ресурсного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту являє собою комплекс мір, який спрямований на:

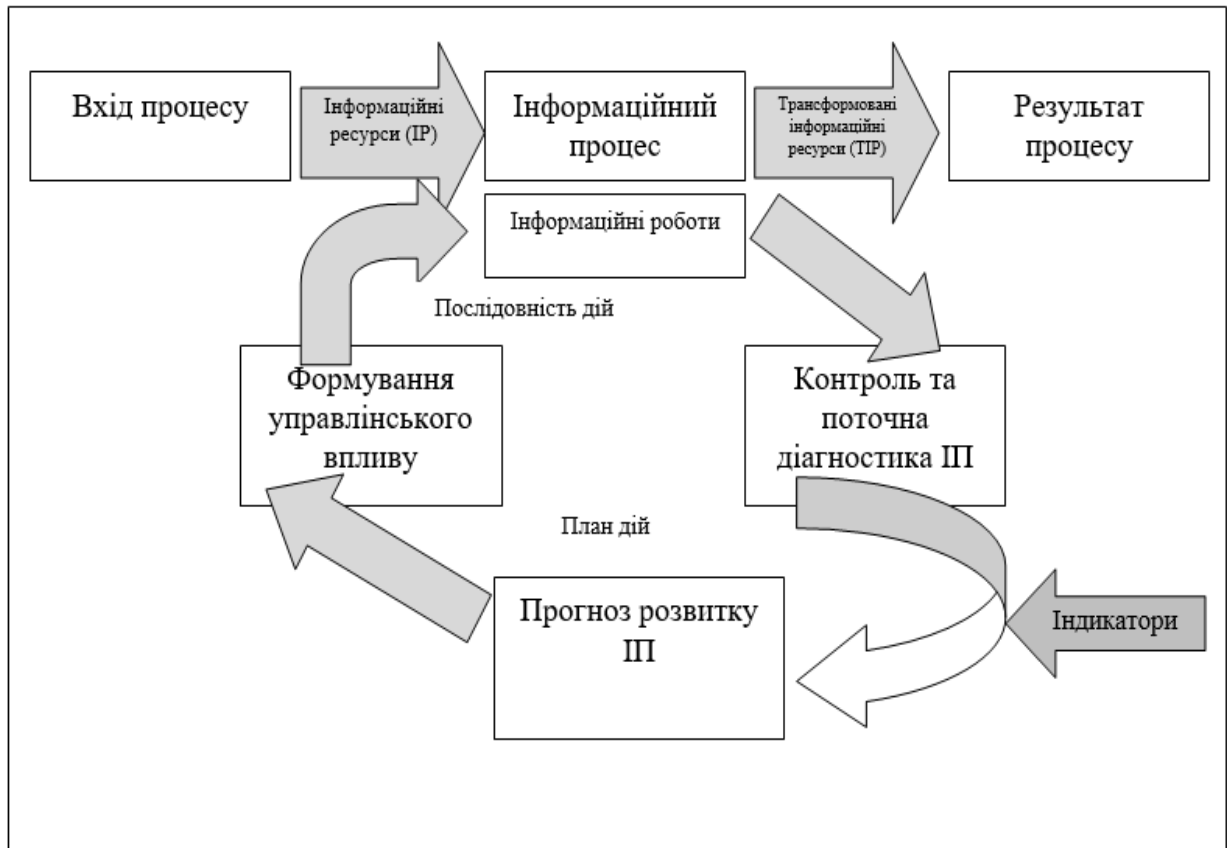
- покращення управління фінансуванням і реалізацією проектів розвитку транспортної галузі;
- удосконалення системи фінансових відносин між транспортною галуззю та державою, включаючи податкове та фінансово-кредитне регулювання, бюджетне фінансування, державні майнові права та програмно-цільове забезпечення;
- розвиток інтеграції транспортної сфери у фінансово-промислові групи;
- визначення пріоритетних напрямів інвестування у транспортну галузь України;
- надання фінансової підтримки виробнику якісної залізничної послуги, який дотримується загальної стратегії управління розвитку транспортної галузі;
- визначення проблем, пов'язаних з фінансуванням окремих складових інфраструктури, щоб забезпечити управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту;
- фінансова підтримка для реалізації інвестиційних проектів у сфері інфраструктурного забезпечення та управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Таким чином, фінанси підприємств залізничного транспорту відіграють вирішальну роль у побудові ефективної системи управління якістю послуг та забезпечують інтереси всіх зацікавлених сторін.

Інформаційна складова ресурсного забезпечення управління якістю послуг має величезний вплив на розвиток галузі. Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які допомагають підготувати та приймати рішення, а також впливати на характер (специфіку) виробництва шляхом збору, зберігання (накопичення), обробки та розповсюдження інформації.

Підприємства залізничного транспорту віддають перевагу

інформаційному ресурсному забезпеченню для управління якістю послуг, які вони надають своїм клієнтам. Інформаційне забезпечення є життєво важливим для управління підприємствами залізничного транспорту України та оптимізації їхніх потенційних можливостей (рис. 3.6).



Джерело: розроблено автором на основі [166]

Рисунок 3.6 – Схема управління інформаційним потенціалом підприємства залізничного транспорту

Кадрова складова ресурсного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту передбачає:

- високий рівень професійної компетентності та практичного досвіду персоналу;
- володіння та застосування інновацій у професійній діяльності;
- високий рівень управління персоналом.

Управління персоналом та підвищення якості працівників компанії, а

також їх корпоративна соціальна підтримка, базуються на стратегії розвитку кадрового потенціалу, яка спрямована на покращення навичок та знань персоналу через навчальні програми та інші ініціативи для розвитку кар'єрних можливостей [167].

Щоб забезпечити системну мотивацію до розвитку кар'єри працівників, інформація повинна бути відкритою та доступною для всіх працівників. Загальною кінцевою метою є поєднання потреб і цілей персоналу з можливостями просування в майбутньому, які створить організація.

Управління персоналом є складним процесом, який складається з багатьох етапів, етапів, фаз, рівнів, частин і періодів. Щоб оптимізувати вплив управління, потребується кілька етапів. За таких обставин результативність процесу є важливою для досягнення мети управління менеджментом якості, зокрема для розвитку професійних компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту в цій галузі, розвитку їхньої майстерності, набуття відповідних навичок і досягнення цілей у своїй професійній кар'єрі.

Використання різних моделей компетенцій для різних категорій посад дозволяє краще відповідати специфіці потреб різних груп працівників та забезпечує більш точне оцінювання та розвиток їхніх навичок та знань (рис. 3.7).

Усі працівники повинні бути оцінені, щоб визначити, наскільки вони відповідають вакансії. Коли шукають працівника на посаду, важливо оцінити його потенціал. Це включає професійні знання та вміння, життєвий і професійний досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я та працездатності та багато іншого. Оцінювання потенціалу дає можливість вирішити, наскільки ймовірно, що певні здібності людини будуть використані на відповідній посаді.



Джерело: узагальнено автором за [167]

Рисунок 3.7 – Рекомендовані моделі компетенцій з деталізацією категорії «професійні компетенції» за галузевою специфікою

Треба відмітити, що традиційні методи збору даних про результати діяльності персоналу та її оцінки вже не відповідають вимогам теорії та практики управління. Сьогодні є необхідність впровадити систему моніторингу результативності праці в реальну діяльність підприємств. Ця система допоможе керівництву прийняти нові рішення щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу. Таку систему можна побудувати на основі моделі моніторингу розвитку персоналу. Використання цієї моделі дозволяє контролювати хід процесу та керувати його динамікою. Задача полягає в тому, щоб сприяти розвитку творчих здібностей кожного з n працівників, що виражається цим співвідношенням:

$$W = \sum_i w_i \Rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де W_i – індекс розвитку i -ого співробітника ($i=1 \dots n$).

Найкращим методом оцінки є визначення приросту індексу розвитку протягом певного періоду часу. Такий метод позбавляє від оцінки абсолютних величин людського капіталу. Крім того:

$$\Delta w = \sum_k G_k N_k, \quad (3.2)$$

де G_k – ваговий показник k -ого чинника;

N_k – кількісна оцінка чинника.

Спеціальна таблиця, розроблена експертною групою, містить перелік чинників і вагові показники, які залежать від профілю діяльності компанії та пріоритетності завдань.

У сфері менеджменту якості вивчення та оцінка перспективних працівників є важливими для оптимального розподілу кадрів, ротації та покращення кадрового забезпечення підприємства.

Інноваційну складову ресурсного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту пропонуємо розглядати у якості інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, який являє собою сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умов, забезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [168].

Зробимо спробу угрупувати показники інноваційного потенціалу підприємств залізничного транспорту у сфері якості послуг (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Угрупування показників інноваційного потенціалу підприємств залізничного транспорту у сфері якості послуг

№ з/п	Складові інноваційного потенціалу	Показники інноваційного потенціалу
1.	Ресурсна складова	Фінансовий стан підприємства
		Наявність матеріально-технічної бази для розробки інноваційних проектів
		Рівень професійної підготовки кадрів та мотиваційна складова
		Інформаційне забезпечення щодо інноваційних розробок
		Системне забезпечення
		Аналітичне забезпечення
		Ступень ефективності зовнішніх зв'язків
2.	Внутрішня складова	Ефективність планування інноваційного продукту (послуги)
		Визначення оптимальної організаційної структури для інноваційних розробок
		Контроль за впровадженням інновацій
3.	Результативна складова	Наявність науково-дослідного підрозділу
		Наявність теоретичного досвіду інноваційної діяльності
		Наявність практичного досвіду інноваційної діяльності
		Стимулювання праці та пропозицій інноваційного характеру

Джерело: розроблено автором

Ефективне використання наявного інноваційного потенціалу підприємств залізничного транспорту в контексті управління якістю послуг надасть максимальні можливості генерувати високу інноваційну активність.

Ресурси, необхідні для управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, повинні спочатку базуватися на законі розвитку організації: кожна матеріальна система прагне максимізувати свій потенціал на кожному етапі життєвого циклу організації. Аналітично це можна описати таким чином [169]:

$$\begin{aligned}
 R_j &= \sum_{i=1}^n (R_{ij}), \\
 K_j &= F_j(K_{j+1}, \dots, K_m), \\
 \sum_{i=1}^m (K_j \times R_j) &\rightarrow R_{max},
 \end{aligned}
 \tag{3.3}$$

де R_j – потенціал (ресурс) системи в сфері (економіка, політика, фінанси) і на етапі j ;

K_j – ваговий коефіцієнт впливу кожного попереднього потенціалу (етапу) на наступні;

F_j – функція цього впливу;

R_{max} – заплановані результати по конкретних видах діяльності;

$i = \overline{1:n}$ – сфери діяльності організації;

$j = \overline{1:m}$ – етапу життєвого циклу організації.

Таким чином, метою реалізації управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту та галузі є створення умов, які сприяють нормальному функціонуванню господарської діяльності підприємств, виконанню планів і програм, забезпеченню безперебійної та стабільної роботи та задоволенню потреб споживачів транспортних залізничних послуг.

Інфраструктурне забезпечення управління якістю послуг, яке є однією з найважливіших складових організаційно-методичного забезпечення досить тісно пов'язане з матеріально-технічним.

Як зазначалося раніше, основою інфраструктурного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту є ресурси та ресурсне забезпечення суб'єктів господарювання. На жаль, у цьому секторі зараз існує низка серйозних проблем, пов'язаних із недосконалістю нормативно-правової бази розвитку транспортної галузі в Україні.

Можливі два види інфраструктурного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту:

1. шляхом безпосередньої участі суб'єкта інфраструктури у заходах щодо підвищення якості залізничних послуг;
2. шляхом надання послуг із покращення ресурсної бази інфраструктурного забезпечення (рис. 3.8).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.8 – Місце інфраструктурного забезпечення в підвищенні ефективності управлінні якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Основними проблемами інфраструктурного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту є:

- недосконалість законодавства щодо надання високоякісних залізничних послуг (законодавство не визначає стандарти та стандарти якості; не визначено джерела фінансування інфраструктури; немає сучасної системи податкових пільг для бізнесу в транспортній галузі);

- слабкий розвиток інфраструктури (відсутність якісного надання послуг; недостатня кількість додаткових послуг; відсутність якісного інформаційного забезпечення);

- недостатні темпи модернізації транспортної інфраструктури; нестача кваліфікованого персоналу, вивченого за міжнародними стандартами.

Тобто невисокий рівень інфраструктурного забезпечення не дає споживачу залізничної послуги належного рівня комфортності, і, як наслідок, – знижує сприйняття послуги, незважаючи на значний потенціал

галузі.

Для вирішення зазначених проблем інституціонального й інфраструктурного характеру в сфері управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, запропоновано структурно-функціональну модель інституціонального й інфраструктурного забезпечення (ІЗ) управління якістю транспортних залізничних послуг (табл. 3.3).

Запропонована структурно-функціональна модель забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту дає уявлення про можливість вітчизняних інститутів впливати на рівень інфраструктури залізничної галузі.

Надійність інфраструктурних механізмів управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту безпосередньо залежить від їх ефективності. Як наслідок, удосконалення інфраструктури, створення комплексної залізничної послуги та широка інформаційна кампанія покращили б сприйняття залізничного транспорту в Україні та підвищили б його інвестиційну привабливість.

Таким чином, визначення проблем організаційно-методичного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту дозволило виявити тісні структурні та функціональні зв'язки між всіма видами забезпечення, а також виявити брак державної підтримки розвитку залізничної галузі країни, що призвело до відсутності належної інфраструктури для розвитку АТ «Укрзалізниця». Крім того, було виявлено, що виважена державна політика у сфері залізничних перевезень має поєднувати в собі інтереси бізнесу та суспільства, водночас даючи змогу суб'єктам господарювання діяти самостійно.

Таблиця 3.3 – Структурно-функціональна модель забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Інститути ІЗ	Міністерство інфраструктури України	ДАЗТ	АТ «Укрзалізниця»	ЗВО	Банки, фінансові установи	Консалтингові агенції	Страхові компанії	Контролюючі органи
Рівень забезпеченості підприємств кваліфікованими працівниками	Взаємодія із Міністерством соціальної політики щодо підтримки працівників залізничної галузі	Розробка програм щодо підтримки талановитої молоді та соціальної захищеності працівників транспортної сфери	Мотивація та матеріальне заохочення кадрів, система моральної мотивації та кар'єрного зростання	Підготовка кваліфікованих кадрів сфери залізничного транспорту та надання можливості проходження практики за кордоном	Кредитування студентів, які мають бажання отримати спеціальність у сфері залізничного транспорту	Кадровий консалтинг	Добровільне медичне страхування (ДМС) персоналу підприємств залізничного транспорту	Аудит відповідності персоналу підприємств стандартам якості обслуговування
Рівень забезпеченості населення та бізнесу залізничними послугами	Взаємодія із Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства щодо підтримки торговельних підприємств для розвитку туризму	Розробка програм підтримки малого бізнесу та населення у сфері надання залізничних послуг	Взаємодія та взаємоузгодженість економічних інтересів населення, бізнес-структур та підприємств залізничного транспорту	Підготовка кваліфікованих управлінських кадрів для підприємств залізничного транспорту	Вигідне кредитування представників малого та середнього бізнесу для здійснення залізничних перевезень	Юридичний консалтинг для бізнес-структур та населення у сфері отримання якісних залізничних послуг	Пільгове ДМС для персоналу підприємств залізничного транспорту та споживачів	Контроль якості залізничних послуг
Рівень доступності залізничних послуг	Взаємодія із Міністерством інфраструктури України щодо покращення транспортних послуг	Розробка програм розвитку залізничного транспорту, якості надання транспортних послуг при обслуговуванні споживачів	Забезпечення та гарантії надання якісних і своєчасних залізничних послуг, партнерська взаємодія із перевізниками	Підготовка та перепідготовка персоналу на залізничному транспорті	Кредитування підприємств залізничного транспорту щодо оновлення матеріально-технічної бази	Консультації перевізників щодо дотримання правил і норм якості залізничних послуг	Страховання рухомого складу, машинистів, обслуговуючого персоналу та отримувачів залізничних послуг на випадок транспортної пригоди	Контроль за ціноутворенням надання залізничних послуг
Рівень споживання залізничних послуг	Розробка Державних програм підтримки транспортної галузі в умовах воєнного стану	Розробка галузевих програм та проєктів розвитку залізничного транспорту в умовах воєнного стану	Забезпечення споживачів якісними додатковими залізничними послугами	Підготовка кваліфікованих кадрів, інноваційні проєкти щодо підвищення якості залізничних послуг	Фінансове забезпечення, інвестиції у залізничну галузь, розробка механізму видачі пільгових кредитів	Надання консалтингових послуг щодо розвитку залізничної галузі	Удосконалення системи добровільного медичного страхування (ДМС) для персоналу підприємств залізничного транспорту та споживачів	Контроль за якістю залізничних послуг та ціновою політикою підприємств залізничного транспорту

Джерело: розроблено автором

3.2. Методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Потужним інструментом абстрактеризації, оцінки, виявлення рівня взаємного впливу економічної, соціальної, виробничої діяльності, підставою для зважених управлінських рішень є організація експертного опитування. Кваліфікований підбір експертів дозволяє інтегрувати особливості їх наукового, професійного, практичного досвіду. Всі існуючі моделі експертного оцінювання ґрунтуються на поєднанні набутих у навчанні та професійній діяльності знань і застосовують евристичні методи обробки їх результатів. Задля отримання якісних, науково-обґрунтованих результатів необхідно сформулювати та дотримуватися чітких вимог щодо вибору експертів, організації процедури експертного оцінювання та обробки результатів експертизи, на підставі якої може бути сформований стратегічний план розвитку, алгоритм усунення недоліків тощо.

Загально відомо, що експертне оцінювання базується на інтуїтивно-логічному аналізі за умов суттєвої невизначеності середовища або характеристик об'єкта, що досліджується. За таких умов єдиним фактором, який може убезпечити якість експертизи, є досконалість процедур підбору експертів, проведення експертизи та обробки її результатів.

Процедура відбору експертів передбачає урахування наукового, практичного досвіду, креативність мислення кандидатів. Найпоширенішими методами оцінки якості експерта є:

- апріорні методи, які передбачають самооцінку експерта рівня власної кваліфікації, професійного досвіду, обізнаності щодо об'єкту експертизи, знайомства з джерелами інформації в даній області. Апріорні методи включають анкетування на підставі самооцінювання, взаємного

оцінювання та документального метода. Документальний метод передбачає оцінку якості експерта на підставі об'єктивних характеристик, які мають документальне підтвердження – наявності освіти за фахом, стажу роботи за фахом, наукового ступеня, вченого звання, посади, наукових публікацій;

– апостеріорні методи, які передбачають оцінку якостей кандидата на підставі його участі у попередніх експертизах з метою виявлення компетентності, кон'юнктурності та конформізму. Одним з критеріїв апостеріорного методу може бути оцінка достовірності суджень експерта, яка ґрунтується на відносній частоті випадків, в яких експерт надавав найбільшу ймовірність варіанту розвитку події (прийнятого рішення), які підтвердилися в реальності;

– тестові методи, які передбачають оцінку якості майбутнього експерта за результатами виконання тестового завдання з виявлення професійних навичок, професійного досвіду на рівні, достатньому для проведення експертизи.

За результатами аналізу існуючих методів оцінки якості експертів було запропоновано комбінацію апріорних та апостеріорних підходів та сформувані систему критеріїв та шкалу оцінювання в балах, де найкращим оцінкам відповідають найвищі бали. Сукупність критеріїв разом із запропонованою шкалою оцінювання представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Критерії оцінки компетентності експерта

Позначення	Критерій	Шкала оцінювання
1	2	3
K_1	Освіта і науковий рівень у відповідній галузі науки і техніки	0 – середня освіта; 4 – неповна вища освіта; 5 – бакалаврат; 6 – магістратура; 7 – аспірантура; 8 – степінь кандидата наук; 9 – докторантура; 10 – степінь доктора наук

Продовження табл. 3.4

1	2	3
K_2	Стаж роботи у відповідній галузі науки і техніки	0 – менше 1 року; 2 – від 1 до 3 років; 4 – від 3 до 5 років; 6 – від 5 до 10 років; 8 – від 10 до 15 років; 10 – понад 15 років
K_3	Наявність патентів, реалізованих науково-дослідницьких проектів	0 – відсутність патентів та участі у розробці науково-дослідного проекту у відповідній галузі науки і техніки; 4 – наявність патенту на винахід у відповідній галузі науки і техніки; 6 – реалізація запатентованого винаходу у відповідній галузі науки і техніки; 8 – участь у розробці науково-дослідного проекту у відповідній галузі науки і техніки (теоретична складова); 10 – участь у розробці реалізованого науково-дослідного проекту у відповідній галузі науки і техніки (практична складова)
K_4	Досвід роботи експертом з реалізації та впровадження у відповідній галузі науки і техніки	0 – відсутність досвіду роботи експертом; 5 – робота в 1 проекті; 6 – робота в 2 – 3 проектах 7 – робота в 4 – 5 проектах; 8 – робота в 6 – 7 проектах; 9 – робота в 8 – 10 проектах; 10 – робота в понад 10 проектах
K_5	Результати наукової діяльності у відповідній галузі науки і техніки	0 – відсутність наукової діяльності; 2 – участь у науково-практичних конференціях; 4 – наявність публікацій у міжнародних наукометричних базах даних з індексом цитування 1; 6 – наявність публікацій у міжнародних наукометричних базах даних з індексом цитування 2; 8 – наявність публікацій у міжнародних наукометричних базах даних з індексом цитування 3; 10 – наявність публікацій у міжнародних наукометричних базах даних з індексом цитування від 4

Продовження табл. 3.4

1	2	3
K ₆	Оцінка експерта на підставі взаємного оцінювання за згадуванням в анкетах	0 – відсутність згадувань здобувача в анкетах експертів; 5 – згадування здобувача в анкетах до 10% експертів; 6 – згадування здобувача в анкетах 10% – 19% експертів; 7 – згадування здобувача в анкетах 20% – 29% експертів; 8 – згадування здобувача в анкетах 30% – 39% експертів; 9 – згадування здобувача в анкетах 40% – 49% експертів; 10 – згадування здобувача в анкетах понад 50% експертів
K ₇	Професійні нагороди та премії, сертифікати, що підтверджують кваліфікацію у відповідній галузі науки і техніки	0 – відсутність професійних нагород та премій, сертифікатів, що підтверджують кваліфікацію у відповідній галузі науки і техніки; 3 – наявність професійних нагород та премій, сертифікатів, що підтверджують кваліфікацію у відповідній галузі науки і техніки галузевого рівня; 5 – наявність професійних нагород та премій, сертифікатів, що підтверджують кваліфікацію у відповідній галузі науки і техніки регіонального рівня; 8 – наявність професійних нагород та премій, сертифікатів, що підтверджують кваліфікацію у відповідній галузі науки і техніки державного рівня; 10 – наявність професійних нагород та премій, сертифікатів, що підтверджують кваліфікацію у відповідній галузі науки і техніки міжнародного рівня
K ₈	Самооцінка рівня обізнаності проблемою на теоретичному та практичному рівні та знайомства з об'єктом експертизи	0 – відсутні знання та практичний досвід щодо об'єкту експертизи; 2 – низький рівень; 4 – помірний рівень; 6 – достатній рівень; 8 – високий рівень; 10 – експертний рівень

Закінчення табл. 3.4

1	2	3
K_9	Оцінка участі у попередніх експертизах	0 – відсутність відповідної оцінки; 4 – наявність позитивної оцінки щодо участі у експертизі на галузевому рівні; 6 – наявність позитивної оцінки щодо участі у експертизі на регіональному рівні; 8 – наявність позитивної оцінки щодо участі у експертизі на державному рівні; 10 – наявність позитивної оцінки щодо участі у експертизі на міжнародному рівні;
K_{10}	Оцінка гнучкості мислення (дивергентне, багатоваріантне мислення)	На підставі діагностування креативного мислення (тест Торренса) 0 – не пройшов тестування; 3 – нижче норми; 5 – норма; 8 – відмінно; 10 – вище норми

Джерело: розроблено автором

Для організацій експертного опитування було обрано 20 кандидатів, фахівців з управління, фінансування та інвестицій залізничного транспорту. З метою визначення відповідності кваліфікації майбутніх експертів було проведено їх оцінювання на підставі обраної множини критеріїв. Результати представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка якостей експертів

	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8	K_9	K_{10}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
E_1	5	4	0	5	2	0	0	4	0	5
E_2	6	10	0	5	6	0	5	8	0	5
E_3	6	8	4	7	6	0	5	6	0	8
E_4	6	8	4	6	4	0	3	6	0	5
E_5	8	6	6	7	8	5	5	6	8	8
E_6	5	6	4	5	2	0	3	8	0	8
E_7	8	10	8	8	8	6	10	8	4	5
E_8	6	6	0	0	6	0	0	4	0	5
E_9	6	6	0	6	4	6	5	6	4	5

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
E_{12}	7	6	6	5	6	0	3	8	0	8
E_{13}	8	6	6	7	8	5	3	8	4	8
E_{14}	6	10	4	8	4	6	3	10	4	8
E_{15}	10	8	6	7	10	5	5	8	6	5
E_{16}	5	10	0	6	2	0	3	8	0	5
E_{17}	8	6	10	8	6	0	5	6	0	8
E_{18}	5	8	0	6	0	5	0	4	6	5
E_{19}	6	4	4	5	6	0	3	6	0	3
E_{20}	9	8	6	5	8	0	5	8	0	5

Джерело: розроблено автором

Визначення компетентності кожного кандидата всередині групи здобувачів знаходимо на підставі:

- суми балів на всіма критеріями компетентності:

$$X_k^e = \sum_{j=1}^m x_{kj}^e, \quad (3.4)$$

- нормований об'єктивний показник компетентності:

$${}^n X_k^e = \frac{\sum_{j=1}^m x_{kj}^e}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m x_{ij}^e}, \quad (3.5)$$

де x_{kj}^e – оцінка компетентності k -го експерта за j -тим критерієм в балах відповідно до табл. 3.5.

Ранжирування експертів проводилося на підставі нормованого об'єктивного показника компетентності. Результати представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Ранжирування експертів

Експерт	Сума балів (компетентність експерта) X_k^e	Нормований об'єктивний показник компетентності ${}^nX_k^e$	Ранг
E_1	25	0,024826	20
E_2	45	0,044687	12
E_3	50	0,049652	9
E_4	42	0,041708	13
E_5	67	0,066534	4
E_6	41	0,040715	14
E_7	75	0,074479	2
E_8	27	0,026812	19
E_9	48	0,047666	11
E_{10}	76	0,075472	1
E_{11}	40	0,039722	15
E_{12}	49	0,048659	10
E_{13}	63	0,062562	5
E_{14}	63	0,062562	5
E_{15}	70	0,069513	3
E_{16}	39	0,038729	16
E_{17}	57	0,056604	7
E_{18}	39	0,038729	16
E_{19}	37	0,036743	18
E_{20}	54	0,053625	8

Джерело: розраховано автором

При створенні експертної групи необхідно ураховувати кількісні показники, які можна виразити співвідношенням:

$$N_{min} \leq N \leq N_{max}, \quad (3.6)$$

де N_{min} , N_{max} – мінімальна та максимальна кількість експертів в групі.

Серед існуючих способів оцінки максимальної та мінімальної кількості експертів оберемо наступні:

$$N_{max} \leq \frac{3}{2} \cdot \frac{\sum_{i=1}^n X_k^e}{\max_{i=1;n} X_k^e}, \quad (3.7)$$

де X_k^e – компетентність i -го експерта в групі з n експертів, $\max_{i=1;n} X_k^e$ – максимальне значення компетентності в групі:

$$N_{min} = \frac{1}{2} \left(\frac{3}{\varepsilon} + 5 \right), \quad (3.8)$$

де ε – наперед задане значення середньої помилки опитування.

З урахуванням показників компетентності (табл. 3.5) та припускаючи, що наперед задане значення середньої помилки опитування $\varepsilon = 0,15$, кількісні показники експертної групи можна обрати в межах $13 \leq N \leq 19$. Автором було запропоновано створити експертну групу з 15 осіб, показники компетентності яких відповідають рівню $X_k^e \geq 40$. Надалі експертам надамо номер відповідно до отриманого рейтингу (табл. 3.5).

Об'єктом експертного оцінювання обрано науково-технічні, організаційні, економічні та соціальні фактори оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Для кожної групи факторів було виокремлено множини показників, що мають найбільший вплив на оцінку рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту:

1. Науково-технічні фактори:

- 1.1. Впровадження нового обладнання.
- 1.2. Модернізація існуючого обладнання.
- 1.3. Автоматизація та модернізація виробничих процесів.
- 1.4. Удосконалення засобів і методів контролю якості послуг підприємств залізничного транспорту.
- 1.5. Удосконалення експериментальної та дослідницької бази.
2. Організаційні фактори:
 - 2.1. Удосконалення роботи лінійних підприємств.
 - 2.2. Наукова організація виробничих процесів.
 - 2.3. Удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення.
 - 2.4. Удосконалення організаційної структури управління.
 - 2.5. Впровадження системи контролінгу якості залізничних послуг.
3. Економічні фактори:
 - 3.1. Удосконалення тарифів на перевезення у відповідності до якості послуг.
 - 3.2. Удосконалення планування щодо поліпшення якості транспортних послуг.
 - 3.3. Удосконалення систем економічного планування.
 - 3.4. Підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємств залізничного транспорту.
 - 3.5. Підвищення рівня ділової активності підприємств залізничного транспорту.
4. Соціальні фактори:
 - 4.1. Підбір персоналу.
 - 4.2. Навчання, підвищення кваліфікації.
 - 4.3. Удосконалення механізмів матеріального стимулювання працівників.
 - 4.4. Забезпечення кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту.
 - 4.5. Удосконалення корпоративної культури персоналу.

Для оцінювання рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту експертам було запропоновано 10-бальну систему (найнижча оцінка – 0, найвища – 10). Результати експертного оцінювання науково-технічних, організаційних, економічних та соціальних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту представлені в табл. 3.7 – 3.10.

На основі оцінки експертами рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту побудовані матриці рангів, де на підставі рангової кореляції, дані поранжировані по мірі зменшення з присвоєнням номеру, який визначає порядковий номер кожного показника у загальній сукупності. У випадку співпадіння балів у декількох показників, їм надається середнє арифметричне отриманих рангів.

Матриці рангів, отримані науково-технічними, організаційними, економічними та соціальними факторами рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту представлені в табл. 3.11 – 3.14.

На основі матриці рангів побудовано матрицю переваг для оцінки, скільки експертів надають перевагу певному фактору в порівнянні з іншими. Матрицю переваг поудовано за правилом:

$$d_{ij} = \begin{cases} 0, & \text{якщо } r_i < r_j; \\ 1, & \text{якщо } r_i = r_j; \\ 2, & \text{якщо } r_i > r_j; \end{cases} \quad (3.8).$$

де r_k – ранг k -го показника.

Аддитивний показник переваги розрахуємо за формулою:

$$D_i = \sum_{j=1}^N d_{ij}. \quad (3.9)$$

Таблиця 3.7 – Результати експертного оцінювання науково-технічних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Показник	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8	E_9	E_{10}	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{14}	E_{15}
1.1.	Впровадження нового обладнання	7	7	8	7	8	7	6	7	7	8	6	7	8	7	7
1.2.	Модернізація існуючого обладнання	8	8	6	9	6	8	7	9	9	8	9	7	6	9	7
1.3.	Автоматизація та модернізація виробничих процесів	8	7	7	7	8	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7
1.4.	Удосконалення засобів і методів контролю якості послуг підприємств залізничного транспорту	7	7	6	7	7	7	8	7	7	7	7	7	6	6	6
1.5.	Удосконалення експериментальної та дослідницької бази	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	6

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.8 – Результати експертного оцінювання організаційних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Показник	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8	E_9	E_{10}	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{14}	E_{15}
2.1.	Удосконалення роботи лінійних підприємств	6	8	7	7	8	6	8	7	6	7	8	6	9	6	8
2.2.	Наукова організація виробничих процесів	7	6	6	7	5	5	6	5	4	5	6	5	7	5	6
2.3.	Удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення	8	7	8	8	6	7	8	8	6	8	9	8	9	7	7
2.4.	Удосконалення організаційної структури управління	6	5	5	5	7	5	6	5	4	6	8	6	7	6	5
2.5.	Впровадження системи контролінгу якості залізничних послуг	6	7	6	6	6	6	7	5	4	6	7	6	7	6	7

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.9 – Результати експертного оцінювання економічних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Показник	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8	E_9	E_{10}	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{14}	E_{15}
3.1.	Удосконалення тарифів на перевезення у відповідності до якості послуг	6	5	6	6	5	7	5	5	6	5	6	6	6	6	5
3.2.	Удосконалення планування щодо поліпшення якості транспортних послуг	7	7	7	5	6	6	7	5	6	5	6	5	7	7	5
3.3.	Удосконалення систем економічного планування	7	6	8	7	6	7	7	5	6	5	6	8	6	6	5
3.4.	Підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємств залізничного транспорту	7	8	7	9	7	8	9	8	8	6	7	9	8	7	7
3.5.	Підвищення рівня ділової активності підприємств залізничного транспорту	8	7	8	7	7	8	6	7	7	7	8	8	9	8	8

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.10 – Результати експертного оцінювання соціальних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Показник	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8	E_9	E_{10}	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{14}	E_{15}
4.1.	Підбір персоналу	7	8	6	7	6	6	7	6	8	6	7	6	6	8	7
4.2.	Навчання, підвищення кваліфікації	5	5	6	5	4	5	6	5	5	5	7	5	6	6	5
4.3.	Удосконалення механізмів матеріального стимулювання працівників	8	8	7	7	6	8	8	8	7	8	6	6	8	9	6
4.4.	Забезпечення кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту	6	7	6	5	5	5	5	7	6	6	6	5	6	7	6
4.5.	Удосконалення корпоративної культури персоналу	5	6	5	6	4	4	4	4	4	5	7	5	5	6	4

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.11 – Матриці рангів, отримані науково-технічними факторами рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Показник	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8	E_9	E_{10}	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{14}	E_{15}
1.1.	Впровадження нового обладнання	3,5	3	1	3	1,5	3,5	4,5	3,5	3	2	4,5	3	1	3	2
1.2.	Модернізація існуючого обладнання	1,5	1	3,5	1	4	1,5	2,5	1	1	2	1	3	3,5	1	2
1.3.	Автоматизація та модернізація виробничих процесів	1,5	3	2	3	1,5	1,5	2,5	2	3	2	2,5	1	2	2	2
1.4.	Удосконалення засобів і методів контролю якості послуг підприємств залізничного транспорту	3,5	3	3,5	3	3	3,5	1	3,5	3	4	2,5	3	3,5	4	4,5
1.5.	Удосконалення експериментальної та дослідницької бази	5	5	5	5	5	5	4,5	5	5	5	4,5	5	5	5	4,5
Показники однакових рангів, наданих експертами		12	24	6	24	6	12	12	6	24	24	12	24	6	0	30

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.12 – Матриці рангів, отримані організаційними факторами рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Показник	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8	E_9	E_{10}	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{14}	E_{15}
2.1.	Удосконалення роботи лінійних підприємств	4	1	2	2,5	1	2,5	1,5	2	1,5	2	2,5	3	1,5	3	1
2.2.	Наукова організація виробничих процесів	2	4	3,5	2,5	5	4,5	4,5	4	4	5	5	5	4	5	4
2.3.	Удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення	1	2,5	1	1	3,5	1	1,5	1	1,5	1	1	1	1,5	1	2,5
2.4.	Удосконалення організаційної структури управління	4	5	5	5	2	4,5	4,5	4	4	3,5	2,5	3	4	3	5
2.5.	Впровадження системи контролінгу якості залізничних послуг	4	2,5	3,5	4	3,5	2,5	3	4	4	3,5	4	3	4	3	2,5
Показники однакових рангів, наданих експертами		24	6	6	6	6	12	12	24	30	6	6	24	30	24	6

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.13 – Матриці рангів, отримані економічними факторами рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Показник	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8	E_9	E_{10}	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{14}	E_{15}
3.1.	Удосконалення тарифів на перевезення у відповідності до якості послуг	5	5	5	4	5	3,5	5	4	4	4	4	4	4,5	4,5	4
3.2.	Удосконалення планування щодо поліпшення якості транспортних послуг	3	2,5	3,5	5	3,5	5	2,5	4	4	4	4	5	3	2,5	4
3.3.	Удосконалення систем економічного планування	3	4	1,5	2,5	3,5	3,5	2,5	4	4	4	4	2,5	4,5	4,5	4
3.4.	Підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємств залізничного транспорту	3	1	3,5	1	1,5	1,5	1	1	1	2	2	1	2	2,5	2
3.5.	Підвищення рівня ділової активності підприємств залізничного транспорту	1	2,5	1,5	2,5	1,5	1,5	4	2	2	1	1	2,5	1	1	1
Показники однакових рангів, наданих експертами		24	6	12	6	12	12	6	24	24	24	24	6	6	12	24

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.14 – Матриці рангів, отримані соціальними факторами рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Показник	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	E_6	E_7	E_8	E_9	E_{10}	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{14}	E_{15}
4.1.	Підбір персоналу	2	1,5	3	1,5	1,5	2	2	3	1	2,5	2	1,5	3	2	1
4.2.	Навчання, підвищення кваліфікації	4,5	5	3	4,5	4,5	3,5	3	4	4	4,5	2	4	3	4,5	4
4.3.	Удосконалення механізмів матеріального стимулювання працівників	1	1,5	1	1,5	1,5	1	1	1	2	1	4,5	1,5	1	1	2,5
4.4.	Забезпечення кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту	3	3	3	4,5	3	3,5	4	2	3	2,5	4,5	4	3	3	2,5
4.5.	Удосконалення корпоративної культури персоналу	4,5	4	5	3	4,5	5	5	5	5	4,5	2	4	5	4,5	5
Показники однакових рангів, наданих експертами		6	6	24	12	12	6	0	12	0	12	30	30	24	6	6

Джерело: розраховано автором

Матриці переваг науково-технічних, організаційних, економічних та соціальних факторів представлені в табл. 3.15 – 3.18.

Таблиця 3.15 – Матриці переваг, побудована на порівнянні науково-технічних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

	$p_{1.1}$	$p_{1.2}$	$p_{1.3}$	$p_{1.4}$	$p_{1.5}$	D_i
$p_{1.1}$	5	9	10	19	28	71
$p_{1.2}$	19	5	17	23	28	92
$p_{1.3}$	20	14	5	24	30	93
$p_{1.4}$	11	7	6	5	29	58
$p_{1.5}$	2	0	0	1	5	8

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.16 – Матриці переваг, побудована на порівнянні організаційних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

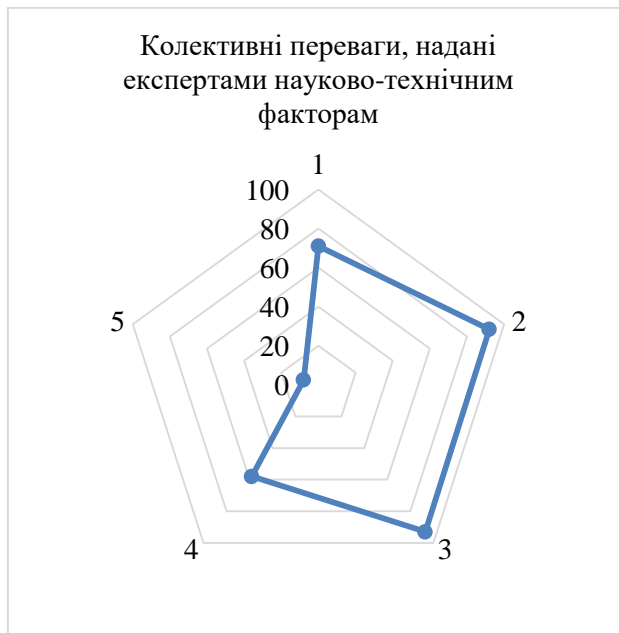
	$p_{2.1}$	$p_{2.2}$	$p_{2.3}$	$p_{2.4}$	$p_{2.5}$	D_i
$p_{2.1}$	5	27	9	26	26	93
$p_{2.2}$	5	5	0	15	8	33
$p_{2.3}$	21	21	5	28	27	102
$p_{2.4}$	4	15	2	5	11	37
$p_{2.5}$	4	22	3	17	5	51

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.17 – Матриці переваг, побудована на порівнянні економічних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

	$p_{3.1}$	$p_{3.2}$	$p_{3.3}$	$p_{3.4}$	$p_{3.5}$	D_i
$p_{3.1}$	5	11	8	0	0	24
$p_{3.2}$	19	5	14	3	3	44
$p_{3.3}$	22	16	5	3	5	51
$p_{3.4}$	30	27	27	5	14	103
$p_{3.5}$	30	27	25	16	5	103

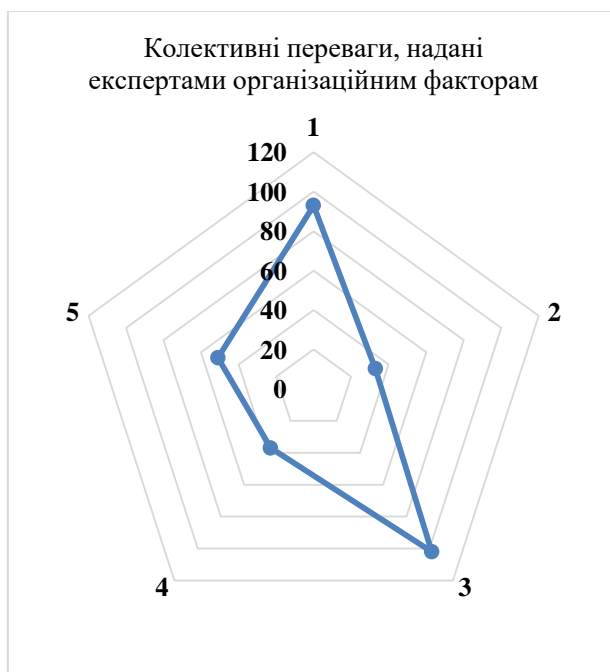
Джерело: розроблено автором



(а)



(б)



(б)



(г)

Джерело: побудовано автором

Рисунок 3.8 – Коллективні переваги, надані експертами науково-технічним (а), організаційним (б), економічним (в) та соціальним (г) факторам рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Таблиця 3.18 – Матриці переваг, побудована на порівнянні соціальних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

	$p_{4.1}$	$p_{4.2}$	$p_{4.3}$	$p_{4.4}$	$p_{4.5}$	D_i
$p_{4.1}$	5	27	10	25	29	96
$p_{4.2}$	3	5	2	9	20	39
$p_{4.3}$	20	28	5	28	28	109
$p_{4.4}$	5	21	2	5	25	58
$p_{5.5}$	1	10	0	5	5	21

Джерело: розроблено автором

На підставі аналізу колективних переваг, наданих експертами факторам рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту (табл. 3.15 – 3.18, рис. 3.8), приходимо до висновків, що серед науково-технічних факторів найвпливовішими виявилися модернізація існуючого обладнання і автоматизація та модернізація виробничих процесів; серед організаційних – удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення і удосконалення роботи лінійних підприємств; серед економічних факторів однозначну перевагу надали підвищенню рівня інвестиційної привабливості підприємств залізничного транспорту і підвищенню рівня ділової активності підприємств залізничного транспорту; найважливішими серед соціальних факторів виявилися удосконалення механізмів матеріального стимулювання працівників і підбір персоналу.

Для комплексної оцінки важливості факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту було проведено аналіз за низкою показників, а саме:

- сумою рангів, наданих j -тому фактору групою з m експертів:

$$S_j = \sum_{i=1}^m r_{ij}; \quad (3.10)$$

– середнім рангом для кожного фактору:

$$\bar{S}_j = \frac{S_j}{m}; \quad (3.11)$$

– середньою величиною в балах:

$$M_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m p_{ij}; \quad (3.12)$$

де p_{ij} – оцінка кожного фактору i -тим експертом;

– нормованою оцінкою (середнім зваженим):

–

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m w_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m w_{ij}}, \quad (3.13)$$

де

$$w_{ij} = \frac{p_{ij}}{\sum_{i=1}^m p_{ij}} \quad (3.14)$$

– «вага» кожного фактору;

– розмахом оцінок:

$$L_j = \max_{i=1;m} p_{ij} - \min_{i=1;m} p_{ij}. \quad (3.15)$$

Результати обчислення показників порівняльної важливості факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту представлені в табл. 3.19 – 3.22.

Таблиця 3.19 – Показники порівняльної важливості показників порівняльної важливості науково-технічних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Фактор	сумарний ранг S_j	середній ранг \bar{S}_j	середня величина в балах M_j	мода M_o	медіана M_e	нормована оцінка W_j	розмах L_j
1.1.	Впровадження нового обладнання	42	2,80	7,1	7	7	0,208	2
1.2.	Модернізація існуючого обладнання	29,5	1,97	7,75	8	8	0,227	3
1.3.	Автоматизація та модернізація виробничих процесів	31,5	2,10	7,35	8	7	0,215	3
1.4.	Удосконалення засобів і методів контролю якості послуг підприємств залізничного транспорту	48,5	3,23	6,65	7	7	0,194	3
1.5.	Удосконалення експериментальної та дослідницької бази	73,5	4,90	5,35	5	5	0,156	1

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.20 – Показники порівняльної важливості показників порівняльної важливості організаційних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Фактор	сумарний ранг S_j	середній ранг \bar{S}_j	середня величина в балах M_j	мода M_o	медіана M_e	нормована оцінка W_j	розмах L_j
2.1.	Удосконалення роботи лінійних підприємств	31	2,07	7,2	8	7	0,223	3
2.2.	Наукова організація виробничих процесів	62	4,13	5,65	5	5,5	0,175	3
2.3.	Удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення	22	1,47	7,75	8	8	0,240	3
2.4.	Удосконалення організаційної структури управління	59	3,93	5,75	5	6	0,178	4
2.5.	Впровадження системи контролінгу якості залізничних послуг	51	3,40	5,95	6	6	0,184	3

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.21 – Показники порівняльної важливості показників порівняльної важливості економічних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№ з/п	Фактор	сумарний ранг S_j	середній ранг \bar{S}_j	середня величина в балах M_j	мода M_o	медіана M_e	нормована оцінка W_j	розмах L_j
3.1.	Удосконалення тарифів на перевезення у відповідності до якості послуг	65,5	4,37	5,75	6	6	0,172	2
3.2.	Удосконалення планування щодо поліпшення якості транспортних послуг	55,5	3,70	6,15	7	6	0,184	2
3.3.	Удосконалення систем економічного планування	52	3,47	6,3	6	6	0,189	3
3.4.	Підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємств залізничного транспорту	26	1,73	7,7	7	8	0,231	3
3.5.	Підвищення рівня ділової активності підприємств залізничного транспорту	26	1,73	7,45	7	7	0,223	3

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.22 – Показники порівняльної важливості показників порівняльної важливості соціальних факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

№	Фактор	сумарний ранг S_j	середній ранг \bar{S}_j	середня величина в балах M_j	мода M_o	медіана M_e	нормована оцінка W_j	розмах L_j
4.1.	Підбір персоналу	29,5	1,97	6,7	6	6,5	0,219	2
4.2.	Навчання, підвищення кваліфікації	58	3,87	5,65	5	5,5	0,185	3
4.3.	Удосконалення механізмів матеріального стимулювання працівників	23	1,53	7,4	8	8	0,242	3
4.4.	Забезпечення кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту	48,5	3,23	5,75	6	6	0,188	2
4.5.	Удосконалення корпоративної культури персоналу	66	4,40	5,05	4	5	0,165	3

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників порівняльної важливості факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту приводить до тих самих висновків щодо висловлених пріоритетів за побудовою матриці переваг. При цьому за сукупністю критеріїв оцінки можемо стверджувати про узгодженість думки експертів.

Підвищення ефективності управління якістю послуг транспортної галузі України може спиратися на отримані нормовані оцінки кожного фактору. Нормовані оцінки можна застосовувати в якості вагових коефіцієнтів при побудові математичної моделі.

Оцінку узагальненої міри узгодженості експертів було проведено за коефіцієнтом конкордації:

$$K_{\text{кон}} = \frac{\sum_{j=1}^n \Delta_j^2}{\frac{1}{12} [m^2(n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i]}, \quad (3.16)$$

де

$$\Delta_j = S_j - \bar{S}_j \quad (3.17)$$

– відхилення від середнього для j -того фактору:

$$T_i = \sum_{l=1}^L (t_l^3 - t_l), \quad (3.18)$$

де L – кількість груп зв'язаних рангів, t_l – кількість зв'язаних рангів в кожній групі.

Результати обчислення коефіцієнта конкордації для всіх груп факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту представлені в табл. 3.23.

Таблиця 3.23 – Оцінка узгодженості думок експертів щодо факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Група факторів	$K_{\text{кон}}$
Науково-технічні фактори	0,785
Організаційні фактори	0,753
Економічні фактори	0,769
Соціальні фактори	0,766

Джерело: розраховано автором

Аналіз отриманих значень коефіцієнта конкордації дозволяє стверджувати про високий рівень узгодженості думок експертів.

Порівняльний аналіз статистичних характеристик дав можливість сформулювати матрицю переваг та виокремити найвпливовіші показники в кожній групі факторів:

- науково-технічні фактори – модернізація існуючого обладнання і автоматизація та модернізація виробничих процесів;
- організаційні фактори – удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення і удосконалення роботи лінійних підприємств;
- економічні фактори – підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємств залізничного транспорту і підвищення рівня ділової активності підприємств залізничного транспорту;
- соціальні фактори – удосконалення механізмів матеріального стимулювання працівників і підбір персоналу.

Визначення пріоритетів за думкою експертів дозволить сформулювати напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Отримані нормовані оцінки кожного показника відкривають можливості економіко-математичного моделювання, прогнозування зміни загального рівня якості послуг в залежності від зміни кожного показника.

3.3. Напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Як показує динаміка показників діяльності підприємств залізничного, транспорту сьогодні спостерігається значне зменшення його ефективності. Ситуація виникла через проблеми в галузі, які залишаються невирішеними, що обмежує участь залізничного транспорту України в процесах європейської інтеграції. До них належать неефективна залізнична та транспортна інфраструктура, високий рівень морального та фізичного зносу основних фондів, обмежена державна підтримка розвитку галузі, низький рівень інформатизації транспортних процесів, невідповідність якості послуг зростаючим потребам споживачів і міжнародним стандартам, труднощі з фінансуванням галузі тощо.

Залізничний транспорт України не був готовий адаптуватися до змін економічних відносин, тому не зміг задовольнити зростаючі вимоги щодо якості, швидкості перевезень вантажів і комфортності перевезень пасажирів. Він почав програвати в автомобільній конкуренції. Причиною внутрішньої причини є недостатньо ефективний механізм управління розвитком залізничного транспорту державними органами влади та керівництвом галузі. Як наслідок цього виникають значні суперечності, які зменшують ефективність розвитку підприємств залізничного транспорту.

У результаті багатьох років безсистемного керівництва підприємствами залізничного транспорту їхні фінанси та технічний стан погіршилися. Зростання операційних витрат і падіння обсягів вантажних перевезень залізничним транспортом протягом останніх років призвело до зниження фінансових результатів діяльності залізничних підприємств, а також зниження обсягів капітальних інвестицій у модернізацію та оновлення залізничної інфраструктури та рухомого складу. Найважливіше, це призвело до зниження якості наданих транспортних залізничних послуг.

В умовах сьогодення управління якістю послуг підприємств

залізничного транспорту повинна базуватися на поєднанні задоволенні потреб споживачів та економічних інтересів суб'єктів господарювання. У зв'язку із цим, особливу увагу необхідно приділяти розробці та впровадженню внутрішніх стандартів управління якістю залізничних транспортних послуг на основі єдиних норми та нормативів та визначити напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Здатність задовольнити потреби клієнтів є найважливішою характеристикою послуг залізничного транспорту. З іншого боку, сприйняття послуги є неоднозначним і суперечливим, оскільки транспортна послуга має певні особливості, до яких висуваються відповідні вимоги. З іншого боку, якість транспортних послуг визначається як поєднання позитивних і негативних елементів, які проявляються залежно від конкретних обставин [169].

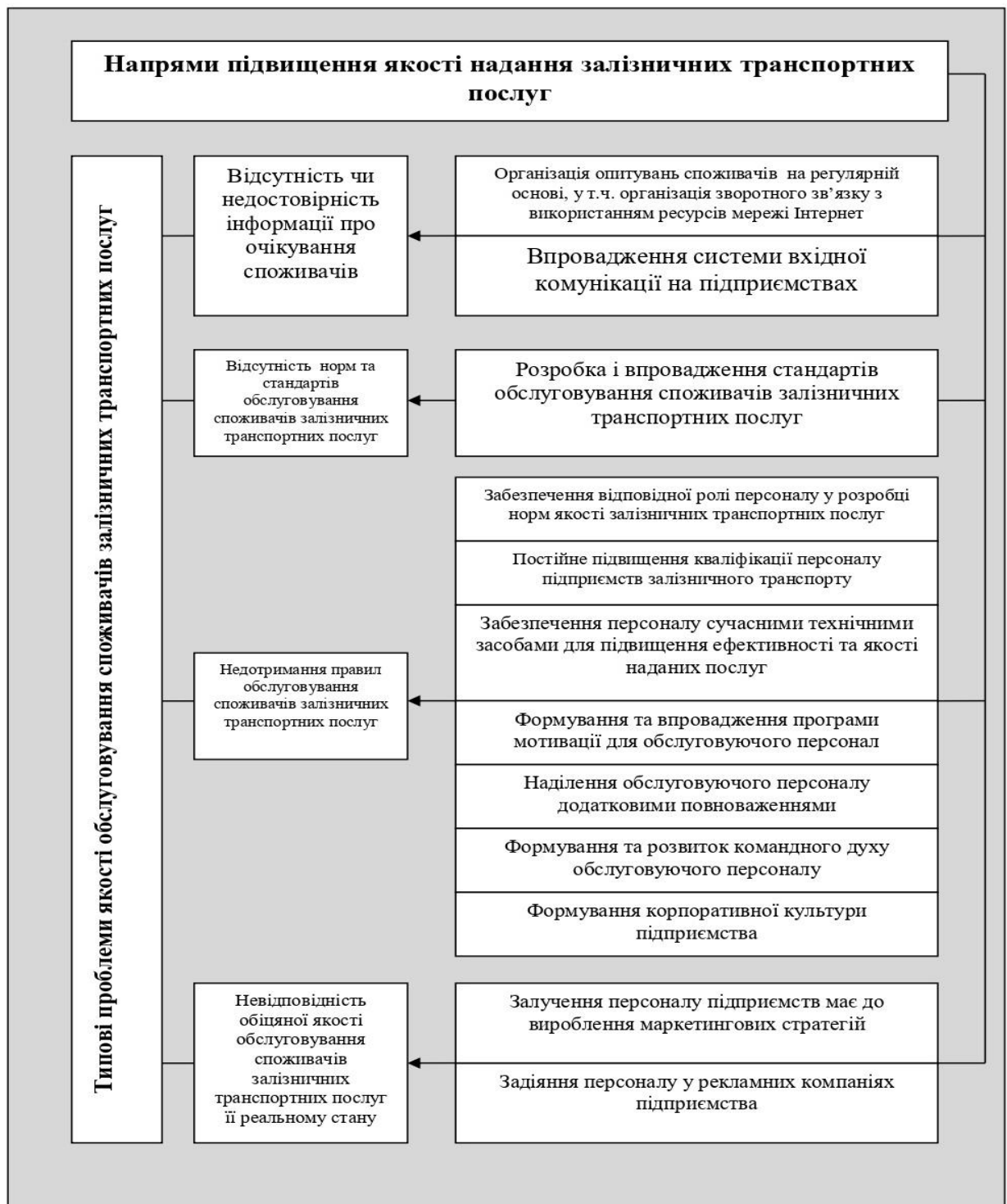
Для створення алгоритму впровадження системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту необхідно визначити три «інтерфейсні» процеси, які використовуються як зв'язок із зовнішніми сторонами:

1. зв'язок із зовнішніми керівними та контролюючими організаціями, який має певні стандарти системи менеджменту якості, зовнішні вимоги до системи менеджменту якості (СМЯ) та процедури надання послуг;

2. зв'язок із постачальниками, який призначений для організації доступу до ресурсів і послуг інших організацій, зокрема постачальників;

3. зв'язок із споживачами, який базується на спілкуванні з клієнтами щодо узгодження потреб у послугах і оцінці задоволеності клієнтів щодо задоволення їхніх потреб.

У першому розділі роботи описано причини низької якості послуг. Таким чином, основними напрямками підвищення якості надання транспортних залізничних послуг є управлінські рішення, розроблені з метою вирішення або мінімізації цих проблем (рис. 3.9).



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.9 – Напрями підвищення якості надання транспортних залізничних послуг

Керівникам підприємств залізничного транспорту слід повністю використовувати онлайн-опитування в сучасному інформаційному

суспільстві, коли рівень комп'ютерної грамотності зріс і швидкість Інтернету зросла. На веб-сайті компанії можна організувати доступ до опитування. Опитування допоможе керівникам підприємств залізничного транспорту швидко реагувати на потреби та побажання клієнтів. Онлайн-опитування – це спосіб виявити поточні напрямки вдосконалення залізничного транспортного обслуговування, як і інші засоби зворотного зв'язку.

Загалом внутрішні комунікації на підприємствах залізничного транспорту були завжди дуже неорганізовані, починаючи від керівництва та закінчуючи нижчою ланкою персоналу. Часто керівництво підприємств вірить, що вони знають, як вирішити проблеми обслуговування, ігноруючи думку працівників. Однак більша ймовірність того, що люди, які приймають рішення щодо функціонування бізнесу та надання послуг, будуть менш обізнаними з потребами споживачів. Тим часом співробітники контактної зони набагато частіше взаємодіють зі споживачами, тому вони краще знають, які аспекти обслуговування споживачів влаштовують, а які ні.

Надання якісних послуг залежить від того, як керівництво сприймає інформацію про проблеми. Якщо карна реакція переважатиме в реакції керівництва, працівники не будуть повідомляти про недоліки в обслуговуванні. З іншого боку, персонал був би радий поділитися своїми думками з керівництвом, якби вони зробили певні висновки щодо виявлення факторів, які призвели до збою, а також планів усунення таких проблем у майбутньому.

Існуюча система управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту в Україні потребує докорінних змін у напрямках:

- організації інтегрованої системи управління;
- удосконалення нормативно-правової бази для реформування галузі відповідно до принципів, закладених у директивах ЄС;
- підвищення ефективності ресурсозабезпечення та ресурсозбереження суб'єктів залізничного транспорту;
- розвитку транспортної інфраструктури.

Щодо організації інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, то її слід розглядати як соціально-економічну систему, яка об'єднує у собі взаємопов'язані підрозділи управління якістю, підґрунтям якої виступають принципи управління якістю, які є базовими згідно з міжнародними стандартами ISO 9000.

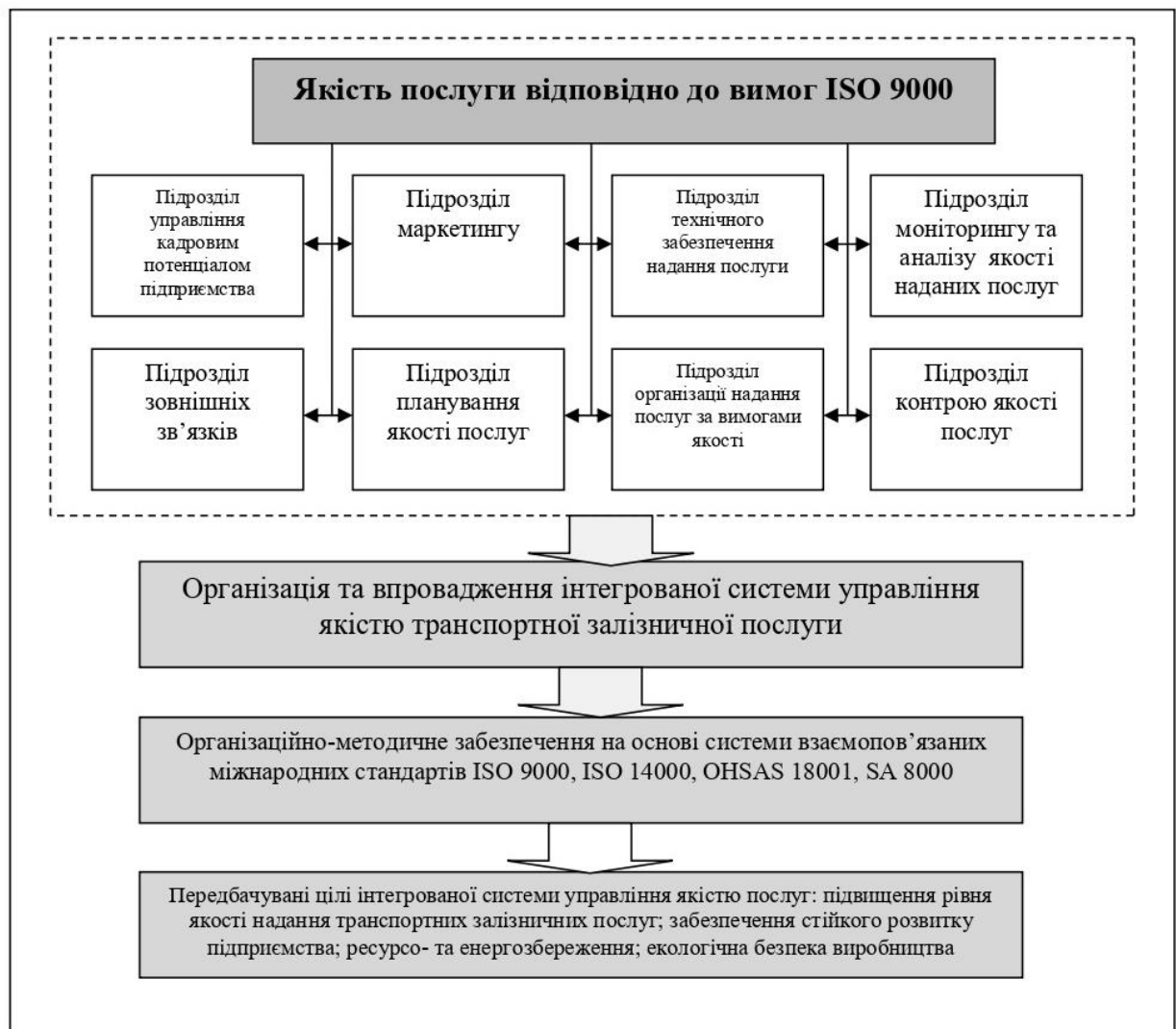
Інтегрована система управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту має низку внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх відносяться: фінансові ресурси; матеріальні ресурси; кадровий потенціал. Зовнішні включають: законодавчу базу України; глобалізацію соціально-економічних процесів; технологічний та інноваційний розвиток економіки, специфіку діяльності підприємств.

Організація інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту є у першу чергу сукупністю основних підрозділів, які взаємодіють та впливають на загальну ефективність системи і спрямовані на підвищення якості залізничної транспортної послуги (рис. 3.10).

Побудова, впровадження і сертифікація інтегрованої системи управління якістю послуг українських підприємств залізничного транспорту вирішить наступні завдання:

- підвищить продуктивність залізничних перевезень відповідно до міжнародних стандартів;
- створить реальний вихід на ринок високоякісних транспортних залізничних послуг і надасть можливість завоювати нові ринки;
- здійснить подачу на ринок транспортної залізничної послуги «точно в строк»;
- підвищить рівень задоволеності споживачів послуги;
- підвищить рівень конкурентоспроможності залізничних компаній як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках;
- надасть можливість розвитку співпраці з іноземними партнерами (особливо щодо отримання інвестицій);

- забезпечить прозорість та легкість управління діяльністю підприємств залізничного транспорту;
- зменшить кількість коригуючих змін, які базуються на методах управління ризиками;
- підвищить ефективність роботи персоналу підприємств на всіх рівнях.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.10 – Організація інтегрованої системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

Інтегрована система управління якістю послуг підприємств

залізничного транспорту повинна охоплювати кожен аспект діяльності підприємства, а також інтегрувати вимоги належних практик із вимогами ISO. Це гарантує високий рівень надання транспортних залізничних послуг і техніко-технологічний розвиток суб'єктів господарювання.

У напрямку удосконалення нормативно-правової бази для реформування галузі відповідно до принципів, закладених у директивах ЄС – необхідно створення конкурентного ринку у сфері надання транспортних залізничних послуг.

Взагалі, залізничний транспорт – це вид комерційної діяльності. Це означає, що компанії, які надають послуги з перевезення пасажирів і вантажів залізничним транспортом, діють на договірних засадах, систематично, на власний ризик і з метою отримання прибутку [170].

Особливість здійснення такої господарської діяльності зумовлена необхідністю забезпечення великої низки публічних інтересів, пов'язаних із безпечністю та доступністю залізничних перевезень, а також дотриманням нормативів функціонування технічної інфраструктури. Саме тому підприємства залізничного транспорту повинні проходити процедуру ліцензування, а після цього на недискримінаційній основі матимуть мінімальний пакет доступу до інфраструктури, колій, об'єктів обслуговування [171].

Для цього вони повинні укласти необхідні адміністративні, технічні та фінансові угоди з оператором інфраструктури та отримати сертифікат безпеки, що є важливим критерієм оцінки якості транспортної залізничної послуги. Підприємства залізничного транспорту, незалежно від форми власності, будуть мати свій особливий статус через рівень небезпеки діяльності, яку вони виконують, а також необхідність їх згуртованої та систематичної співпраці.

Для усіх етапів реформування необхідно удосконалити нормативно-правову основу та створити господарсько-правовий механізм для їх реалізації. Крім того, реорганізація повинна відбуватися відповідно до

директив ЄС, оскільки Україна має намір інтегруватися в європейську мережу залізниць.

Для досягнення поставлених цілей необхідно поєднати та гармонізувати інтереси держави та господарюючих суб'єктів за допомогою певних методів регулювання. Використання цих методів дозволить вирішити проблему ресурсного забезпечення системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України [172]

У напрямку підвищення ефективності ресурсозабезпечення та ресурсозбереження суб'єктів залізничного транспорту повинні бути зроблені певні кроки, спрямовані на ефективне використання ресурсів виробництва та впровадження ефективних програм енерго- та ресурсозбереження.

Для підвищення ефективності ресурсного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту необхідно [172]:

- 1) створити нову структуру управління ресурсами;
- 2) підвищити точність прогнозування щодо кількості необхідних ресурсів;
- 3) визначити альтернативний спосіб використання ресурсів;
- 4) більш ретельно ідентифікувати проблеми в господарській діяльності компаній, які впливають на ресурсовитратність виробничих процесів;
- 5) покращити точність встановлення цілей під час розробки різноманітних методів ефективного використання ресурсів

Ресурсне забезпечення підприємств залізничного транспорту має багато проблем, вирішення яких можливе за умов впровадження цифрових технологій, здатних адаптувати суб'єкти господарювання до нестабільності та кризових явищ, які сьогодні унеможливають їх економічний та соціальний розвиток.

Так, багатьма компаніями реалізуються проєкти щодо застосування цифрових технологій у сфері технічного та сервісного обслуговування, зокрема додатків на платформі MaaS (Mobility as a Service), ініціативи щодо локалізації виробництва в кооперації з місцевими підприємствами, окремі

рішення аналізу великого обсягу даних, прогнозої та предикативної аналітики тощо [173].

Так на сьогоднішній день, можна виділити наступні найважливіші напрямки ресурсозберігаючої діяльності АТ «Укрзалізниця»:

- зниження питомої витрати паливно-енергетичних ресурсів на тягу поїздів;
- зниження витрат на паливно-енергетичні ресурси в стаціонарній енергетиці;
- скорочення експлуатаційних витрат за рахунок раціонального використання матеріальних ресурсів;
- більш ефективне використання трудових ресурсів в результаті застосування нових без людних і малообслуговуємих технологій, а також сучасних систем діагностики.

Зниження витрат матеріальних ресурсів можливе за рахунок:

- використання нових інноваційних технологій, які можуть зменшити або навіть виключити витрати на певні види сировини та паливно-енергетичних ресурсів;
- зменшення втрат і відходів за допомогою застосування ефективних каталізаторів і заміни періодичних засобів виробництва безупинними;
- зниження норм витрат сировини і матеріалів, особливо деяких дефіцитних видів сировини у процесів виробництва;
- економії матеріальних ресурсів за рахунок вихідної сировини і матеріалів, використання вторинних ресурсів [174].

Основними напрямками економії енергетичних ресурсів для підприємств залізничного транспорту є:

- модернізація технологічних процесів та раціональне використання устаткування;
- зменшення прямих втрат паливно-енергетичних ресурсів;
- структурні зміни в технології виробництва;
- покращення якості палива й енергії;

- організаційно-технічні заходи.

До основних заходів в рамках розробки програм енерго- та ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту можна віднести:

- використання технічних стандартів для ефективного використання природних ресурсів;
- визначення можливостей енерго- та ресурсозбереження за результатами відповідного аудиту;
- модернізація основних виробничих фондів, впровадження наукоємних енерго- та ресурсозберігаючих технологій;
- активізація пошуку резервів ресурсозбереження з метою зниження рівня ресурсоемності наданих послуг;
- застосування обов'язкової сертифікації обладнання, що використовує енергію;
- утилізація відходів виробництва;
- розвиток власної енергетичної бази на основі використання об'єктів малої енергетики;
- використання альтернативних видів енергії;
- оптимізація режимів роботи енергетичного обладнання.

У сфері залізничного транспорту основні принципи, які мають вирішальне значення для розробки та впровадження ресурсозберігаючої політики, включають наступне:

- саморесурсозабезпечення;
- найкраща структура управління ресурсозбереженням;
- найкраще узгодження інтересів держави з інтересами суб'єктів залізничного транспорту;
- забезпечення конкурентоспроможної політики щодо ресурсозбереження;
- відповідальність за негативні соціально-еколого-економічні наслідки

виробничої діяльності;

- інвестиційне забезпечення ресурсозберігаючих програм.

Сьогодні транспортна система України нестабільна щодо розвитку транспортної інфраструктури. Оскільки діяльність транспорту зумовлена появою вторинного попиту, перспективи розвитку галузі безпосередньо залежать від економічного стану країни. А, у результаті бойових дій на території нашої країни кількість договорів між українськими перевізниками та партнерами з інших країн значно зменшилася. Насамперед ситуація вплинула на транзитні перевезення в межах України.

В листопаді 2020 року «Укрзалізниця» розпочала пілотний проєкт, який передбачав дозвіл приватним локомотивам працювати на окремих маршрутах залізничних шляхів загального користування. Однак з того часу держава уклала договір лише з однією приватною компанією. Крім того, «Укрзалізниця» уклала угоду з французьким виробником «Alstom» щодо оновлення 130 вантажних електричних локомотивів у 2021 році. Контракт, вартість якого становить близько \$1 млрд, частково буде вироблятися на українських підприємствах, що призведе до створення додаткових робочих місць. Слід зазначити, що Президент України оголосив про початок «Великого будівництва» на залізниці до кінця 2021 року. Це включатиме оновлення залізничних колій, модернізацію рухомого складу та інші заходи. Але, з початком воєнної агресії Росії ці плани не були реалізовані.

Фахівці вважають, що реформи варто проводити дуже обережно, коли йдеться про розвиток залізничних перевезень. Необхідно припинити субсидування вантажних перевезень за рахунок пасажирських перевезень.

Сьогодні наявна транспортна залізнична інфраструктура потребує серйозної модернізації. Для реалізації завдань підвищення ефективності функціонування вітчизняної транспортної залізничної інфраструктури та якості транспортних залізничних послуг необхідно:

- встановити прозору процедуру прийому рішень щодо інфраструктурних проєктів;

- підвищити інвестиційну привабливість залізничного транспорту шляхом створення середовища конкуренції;
- створити незалежний орган, відповідальний за регулювання транспорту, щоб встановити та обґрунтувати тарифи;
- створити умови, які дозволять транспортному комплексу стійко та економічно інтегруватися з основними споживачами послуг;
- удосконалити законодавства з метою забезпечення рівних умов для всіх учасників транспортно-логістичного ринку;
- провести розбудову та модернізацію транспортної, складської та вантажної інфраструктури;
- створити сприятливі технічні, юридичні, організаційні та фінансово-економічні умови для розвитку надання транспортних залізничних послуг;
- запровадити нові підходи до навчання спеціалістів органів державної влади;
- забезпечити відповідність законодавства міжнародним стандартам.

Також, для розвитку транспортної інфраструктури України важливим етапом є розвиток транзитних транспортних коридорів, шляхом [175]:

- залучення інвестицій;
- встановлення високих регульованих тарифів;
- підвищення рівня взаємодії транспортних секторів у сфері інвестицій, логістики та тарифної політики;
- підвищення рівня взаємодії державного та приватного секторів.

Сьогодні, як ніколи Україна потребує вагомих реформ у залізничній транспортній інфраструктурі. Запровадження реформ дозволить налагодити більш тісні зв'язки з іншими країнами, допоможе залучити додаткові інвестиції у транспортну галузь, яка є надто важливою для соціально-економічного розвитку країни в цілому та надасть більше можливостей вітчизняним підприємствам залізничного транспорту.

За результатами підрозділу 3.2 було зроблено висновки щодо необхідності підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Так, у науково-технічному плані необхідним є формуванні та реалізація концепції розвитку. Ця концепція передбачає впровадження техніко-технологічних рішень нового покоління та вдосконалення всієї технологічної системи підприємств. Ми пропонуємо реалізувати концепцію техніко-технологічного розвитку підприємств залізничного транспорту, використовуючи внутрішню систему розвитку та застосовуючи стратегічний підхід, який базується на виділенні пріоритетних напрямків розвитку з метою максимізації довгострокового економічного ефекту.

Основними ресурсами реалізації такої концепції має стати:

- інноваційні – розширення потенціалу інновацій компанії, проектування та реалізація проектів, прийняття управлінських рішень щодо їх реалізації на основі світового досвіду та специфічних умов вітчизняної економіки;
- інвестиційні – створення програм забезпечення інвестиційного розвитку, розширення інвестиційного потенціалу підприємств, розробка моделі розподілу інвестицій, покращення амортизаційної політики та створення Інвестиційного фонду розвитку залізничних підприємств.

Щодо організації управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, вважаємо доцільним створення відповідних управлінських структур, здатних використовувати основні принципи менеджменту [176]:

- системність (комплексний підхід, що виражається в єдності державного і господарського керівництва, поєднання галузевого управління з територіальним, суспільних інтересів з колективними та особистими);
- багатовимірність і ієрархічність (розподіл функцій управління по горизонталі і вертикалі з неухильним дотриманням вимог централізму і єдиноначальності);
- цілеспрямованість (плановість управління на всіх ділянках

роботи).

У практичному плані, підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту з точки зору менеджменту якості повинна базуватися на органічному поєднанні всіх прийомів менеджменту і способів вирішення управлінських завдань, наполегливої організаторської роботи в сучасних умовах ризику та ведення бойових дій на території нашої країни.

Щодо економічного фактору підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, то вирішення цієї проблеми має бути засновано на розумінні менеджменту компаній щодо удосконалення:

- бухгалтерського обліку структурних підрозділів;
- процесу формування консолідованої звітності;
- бюджетування;
- договірної роботи;
- побудови автоматизованої системи управління матеріально-технічними ресурсами.

Взагалі, економічні фактори впливу суб'єкта господарювання включають: господарські розрахунки, матеріальне стимулювання, матеріальні санкції, планування, економічні гарантії.

Основними принципами господарського розрахунку є такі: самоокупність і самофінансування; централізоване планове керівництво, що дозволяє компанії мати певну господарську самостійність; матеріальна зацікавленість і відповідальність за результати роботи. Таким чином, ми вважаємо, що програми розвитку підприємств залізничного транспорту мають бути розроблені таким чином, щоб витрати покривалися доходами від впровадження, а не бюджетними коштами.

Коли ми говоримо про впровадження програм розвитку підприємств залізничного транспорту, ми розуміємо «матеріальне стимулювання праці» як спосіб забезпечення матеріальних потреб працівників на основі

результатів їх колективної та індивідуальної праці щодо впровадження, дотримання та удосконалення програм розвитку через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних факторів і заходів, пов'язаних з виробництвом та процесом управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Інструменти матеріального стимулювання включають різні форми та системи оплати праці, преміювання та надбавки, винагороди за оволодіння знаннями та значний внесок у досягнення цілей розвитку та діяльності підприємств.

Матеріальні санкції схожі на економічні санкції, що описані вище, але застосовуються до конкретного індивіда або групи на рівні підприємства. Крім того, перенесення економічних гарантій і планування з державного рівня (індикативне планування та система страхування відповідно) на корпоративний рівень робить їх більш зрозумілими. Вони насправді подібні до останніх, але на меншому рівні. Таким чином, ми не бачимо сенсу давати їм детальний опис.

Крім того, перенесення економічних гарантій і планування з державного рівня (індикативне планування та система страхування відповідно) на приватний сектор робить їх більш зрозумілими. Вони насправді подібні до останніх, але на меншому рівні.

Соціальні аспекти підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, у першу чергу, полягають у вирішенні питань екологічної безпеки. Ці проблеми включають такі зміни галузевої законодавчої бази, щоб відповідати міжнародним стандартам екологічної безпеки; впровадження інновацій, спрямованих на запобігання або зменшення шкідливих впливів на навколишнє середовище та людей; популяризація екологізації виробництва, впровадження екологічної освіти та розвитку екоусвідомлення у суспільстві.

Крім того, на підприємствах залізничного транспорту виникла гостра потреба в реалізації соціальних проєктів. Для цього процесу необхідно залучати персонал, який поділяє стратегічні цілі підприємства та демонструє

творчі здібності. Наступний алгоритм дій використовується в процесі складання такого проєкту [177]:

- 1) формування умов для соціального проєктування на підприємстві;
- 2) формування стратегічної мети соціально-економічного розвитку підприємства;
- 3) розробка концепції соціального проєкту;
- 4) оцінка можливостей реалізації соціального проєкту;
- 5) планування проєкту;
- 6) реалізація проєкту;
- 7) моніторинг результативності соціального проєкту;
- 8) коригування отриманих результатів, внесення змін в фактори впливу на соціальне проєктування на підприємстві;
- 9) інформування виконавців про результати;
- 10) розробка мотиваційного механізму підтримки виконавців.

Отже, слід зазначити, що, основними напрямками підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту сьогодні є наступні [178]:

- 1) формування та реалізація сучасної стратегії якості послуг з перевезення вантажів та пасажирів, яка базується на дотриманні стандартів ЄС та ґрунтується на принципах синергії;
- 2) формування чітких вимог щодо якості послуг підприємств залізничного транспорту при перевезенні пасажирів і вантажів на основі впровадження світових стандартів якості;
- 3) підтримка процесу удосконалення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту з боку держави (прийняття відповідних законодавчих актів, створення координаційних комітетів, залучення достатніх інвестицій, підвищення відповідальності вищого керівництва суб'єктів господарювання);
- 4) реконструкція інфраструктури підприємств залізничного транспорту та модернізація рухомого складу з метою забезпечення якості та надійності

наданих послуг;

5) впровадження наукових розробок в технологічні процеси і процес управління підприємствами залізничного транспорту;

6) ефективне інформаційне забезпечення пасажирського транспорту, яке забезпечить доступ користувачів транспортних послуг до інформації на всіх етапах її реалізації;

7) забезпечення ефективного зворотного зв'язку між споживачем і постачальником транспортних послуг;

8) систематична підготовка висококваліфікованих спеціалістів;

9) розробка ефективної та незалежної системи контролю за якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Дуже важливим аспектом підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту є залучення інвестицій у галузь. Так, у Транспортній стратегії України 2030 року, в довгостроковому періоді передбачається запровадження конкурентного ринку залізничних перевезень, залучення приватного бізнесу до роботи на ринку, як наслідок – збільшення інвестицій в галузь [178].

Для подолання проблем підприємств залізничного транспорту необхідна підтримка держави на основі формування відповідної політики, орієнтованої на забезпечення галузі інвестиційними ресурсами з метою її комплексного розвитку.

Дуже важливим, на наш погляд, є те, що при диверсифікації джерел інвестування підприємств залізничного транспорту пріоритет має віддаватися вітчизняним інвесторам задля збереження національного контролю та мінімізації іноземного втручання в управління галуззю [179]. У цьому напрямі дуже важливим є втручання та підтримка органів державної влади, що буде у перспективі позитивним фактором інвестування у розвиток залізничного транспорту нашої країни.

Не визиває сумніву, що у проблемі управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту ключове місце займають питання

оцінки та її виміру [180]. Зазвичай, транспортні послуги, як і багато інших, повинні бути реалізовані так, щоб з мінімальними витратами були задоволені всі вимоги споживача. Але певні особливості діяльності підприємств залізничного транспорту полягають саме в тому, що на сьогоднішній день не існує достатньо ефективних кількісних методів для об'єктивної оцінки їх якості.

Щодо підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств цієї галузі, то у цьому напрямку повинно приділятися більше уваги питанням екології та зниженню техногенного навантаження залізничного транспорту на довкілля.

В цілому формування і розвиток системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту потребує ефективного регулювання, основними напрямками якого є: створення збалансованого ринку залізничних перевезень; узгодження планів розвитку інфраструктури залізничного транспорту; забезпечення технологічної та екологічної безпеки залізничного транспорту; активізація міжнародної діяльності підприємств залізничного транспорту.

Висновки за розділом 3

За результатами науково-методичного обґрунтування організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту було зроблено наступні висновки:

1. Запропонована структурно-функціональна модель інституціонального та інфраструктурного забезпечення (ІЗ) управління якістю транспортних залізничних послуг може вирішити ряд значних проблем інституціонального та інфраструктурного характеру. Ця модель також дає уявлення про можливість вітчизняних інституцій впливати на рівень інфраструктури залізничної галузі. Крім того, надійність

інфраструктурних механізмів управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту безпосередньо залежить від того, наскільки добре вони працюють.

Було виявлено, що розвиток залізничної галузі країни не отримував достатньої державної підтримки, що призвело до відсутності належної інфраструктури для розвитку АТ «Укрзалізниця». Встановлено, що виважена державна політика у сфері залізничних перевезень має поєднувати інтереси суспільства та бізнесу, дозволяючи підприємствам діяти самостійно.

2. На основі статистичного аналізу результатів економічної діяльності неможливо отримати повну оцінку рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту за переважною більшістю критеріїв. Було запропоновано та проведено експертне оцінювання рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Було сформовано критерії компетентності для відбору експертів. Для оцінки якості послуг підприємств залізничного транспорту використовувалися чотири категорії: науково-технічна, організаційна, економічна та соціальна. Для обробки результатів експертного опитування було використано метод рангової кореляції; найважливішим елементам було надано найвищі рейтинги.

Під час обробки результатів експертного опитування було визначено такі статистичні характеристики, як загальна кількість балів, середній бал, середня величина балів, мода та медіана, розмах ряду та нормована оцінка. Це дозволяє зробити висновки про ступінь впливу кожного показника в кожній групі факторів на рівень управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

3. Запровадження відповідної політики, спрямованої на забезпечення галузі інвестиційними ресурсами з метою її комплексного розвитку, є необхідним для надання державної допомоги підприємствам залізничного транспорту для вирішення їхніх проблем. На нашу думку, при диверсифікації джерел інвестування підприємств залізничного транспорту пріоритет має віддаватися вітчизняним інвесторам, щоб зберегти національний контроль і

мінімізувати втручання іноземних компаній у управління галуззю. У цьому напрямі втручання та підтримка органів державної влади є критично важливими. У майбутньому це сприятиме розвитку залізничного транспорту нашої країни.

Для підвищення ефективності управління підприємствами транспортної галузі потрібно приділяти більше уваги питанням екології та зменшення шкідливих впливів на довкілля залізничного транспорту. Для створення та розвитку ефективної системи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту необхідно впроваджувати ефективне регулювання. Основними напрямками регулювання є: створення збалансованого ринку залізничних перевезень; узгодження планів розвитку інфраструктури залізничного транспорту; забезпечення технологічної та екологічної безпеки залізничного транспорту; залучення до міжнародної діяльності.

Ряд результатів дослідження представлених у третьому розділі було опубліковано у наукових працях [157, 167, 170, 172].

ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

1. У роботі проведено узагальнено сутності та складових управління якістю послуг, досліджено проблеми розбіжностей між очікуваннями та сприйняттям якості надання послуг споживачами. Зроблено висновок, що усунення розбіжностей між очікуваннями та сприйняттям якості надання послуг споживачами можливе лише за умови чіткого усвідомлення проблем, характерних для цього процесу на сучасному етапі інтеграції залізничної галузі України в Європейську транспортну систему, а також реструктуризації та оновлення основних фондів, удосконалення технології перевезень і підвищення якості транспортних послуг відповідно до вимог ринку та європейських та світових стандартів якості у галузі.

2. У роботі визначено особливості управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, які довели що якість транспортних залізничних послуг має важливе значення для життєздатності економіки України та національної безпеки держави. Зроблено висновок, що підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України критично залежить від реструктуризації та оновлення основних фондів, удосконалення технології перевезень і підвищення якості транспортних послуг відповідно до вимог ринку та європейських й світових стандартів якості у галузі.

3. Дослідження рівня надання транспортних послуг в Україні та країнах Євросоюзу дозволило сконцентрувати увагу на гостроті необхідності реформування в системі функціонування залізниць та підприємств залізничного транспорту. Згідно з міжнародним досвідом щодо управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, виробничі та

пасажирські залізничні компанії успішно запроваджують системи управління якістю, зокрема стандарти ISO. Методи контролю якості, система внутрішнього аудиту та постійне вдосконалення процесів є широко поширеними. Зроблено висновок, що управління якістю транспортних залізничних послуг є складним та багатограним процесом, який потребує поєднання різних методичних підходів і врахування міжнародних і національних практик. Впровадження системи управління якістю підвищує продуктивність залізничного транспорту та задоволення потреб споживачів.

4. У роботі розроблено методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України, який враховує певні види забезпечення: фінансове, інфраструктурне, рівень конкурентоспроможності, інституційні та політичні фактори. Зроблено висновок, що науково обґрунтована та об'єктивна оцінка інвестиційної привабливості галузі гарантує достовірність результатів, що дозволяє інвесторам приймати рішення щодо доцільності інвестування у залізничну галузь України.

5. У роботі обґрунтовано організаційно-методичне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Запропонована структурно-функціональна модель управління якістю транспортних залізничних послуг може вирішити низку значних проблем, пов'язаних з інфраструктурою та інституціями, яка дозволяє оцінити можливості вітчизняних інституцій впливати на рівень інфраструктурного забезпечення залізничної галузі. Зроблено висновок, що залізнична галузь країни не отримала достатньої державної підтримки, що призвело до відсутності інфраструктури, необхідної для розвитку АТ «Укрзалізниця». Дослідження показали, що виважена державна політика у сфері залізничних перевезень має поєднувати інтереси бізнесу та суспільства, дозволяючи підприємствам працювати самостійно.

6. У дослідженні розроблено методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, який було здійснено за переважною більшістю критеріїв. Науково-технічна,

організаційна, економічна та соціальна – це чотири категорії, які використовувалися для оцінки якості послуг підприємств залізничного транспорту. Результати експертного опитування були оброблені за допомогою методу рангової кореляції; найважливішим компонентам було надано найвищі ранги. Зроблено висновок, що аналіз показників порівняльної важливості факторів рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту приводить до тих самих висновків щодо висловлених пріоритетів за побудовою матриці переваг. При цьому за сукупністю критеріїв оцінки можемо стверджувати про узгодженість думки експертів.

7. Визначено напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Зроблено висновок, що для підвищення ефективності управління транспортною галуззю необхідно приділяти більшу увагу питанням екології та зменшенню шкідливих впливів залізничного транспорту на навколишнє середовище. Для створення та розширення ефективної системи управління якістю послуг, що надаються підприємствами залізничного транспорту, необхідно впроваджувати дієву систему регулювання, яка зможе забезпечити збалансування ринку залізничних перевезень; дотримання технологічної та екологічної безпеки залізничного транспорту; її інтеграції з іншими країнами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лойко Д.П. Управління якістю: навч. пос. 3-є видання / Д.П. Лойко, О.В. Вотченікова, О.П. Удовіченко, М.А. Котляр. Львів : Магнолія, 2012. 336 с.
2. Мережко Н.В. Управління якістю : навч. посіб. / Н. В. Мережко, В.В. Осієвська. Київ : КНТЕУ, 2010. 216 с.
3. Анісімова Л. Удосконалення систем менеджменту якості в умовах глобалізації ринку. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. № 110. С. 30-37
4. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.-метод. посібник для самост. вивч. диск. Вид. 2-е, без змін. Київ. КНЕУ, 2006. 167 с.
5. Векслер Е.М. Менеджмент якості: навч. пос. Е.М. Векслер, В.М. Рифа, Л.Ф. Василевич. Київ : «ВД «Професіонал», 2008. 320 с.
6. Kano's Methods for Understanding Customerdefined Quality. *Center for Quality of Management Journal*. 1993. Vol. 2. № 4. 37 p.
7. Друзюк В. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. №1. С. 51-53
8. Іванюта П.В. Стандартизація в системі державного управління якістю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 24. С. 149-152.
9. Cronin J.J. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56. P. 55-68.
10. Берсуцький А. Я. Моделі прийняття рішень з управління розвитком ресурсного потенціалу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці». Донецьк, 2010. 24 с.
11. Гончар М. В. Обґрунтування структуризації ресурсного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2 (6). С.108-113.
12. Гопкало О. І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі. *Економічний вісник НГУ*. 2010. № 4. С. 62-68.

13. Kalinichenko L. L., Chupyr O. M., Yanchenko N. V., Bredikhin V. M., Burlaka Ye. O. Evaluating the Rail Transport Resource Potential Development Level. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018. Vol 7, No 4. P. 5302–5312; DOI: 10.14419/ijet.v7i4.28556.

14. Кузьменко О. В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. №1 (7). С.280-286.

15. Татар М. С. Дослідження проблем розвитку ресурсного потенціалу будівельних підприємств України в умовах активізації факторів зовнішнього середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип.6, Ч.3. С.81-86.

16. Шаманська О. І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*. Київ, 2012. № 6 (132). С. 166-172.

17. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни: монографія: 2-ге вид. переробл. і допов. Дніпропетровськ: вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2006. 264 с.

18. Глазкова А. С. Формування інтеграційних процесів розвитку залізничного транспорту України: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Харків, 2017. 190 с.

19. Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. MIT Press, 1986. P. 507.

20. Juran, Joseph M. *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill Education, 1999. 1136 p.

21. Crosby, Philip B. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, 1979. P. 309.

22. Ishikawa, Kaoru. *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall, 1985. P. 215.

23. Feigenbaum, Armand V. *Total Quality Control*. McGraw-Hill, 1991. P. 896.

24. Белявцев М. І. Менеджмент якості : посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
25. Грищенко І. М. Основи управління якістю: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 254 с.
26. Ковальчук К. Ф. Управління якістю. Харків: ХНАДУ, 2010. 278 с.
27. Михайлова Л. І. Управління якістю. Львів: ЛНУ, 2009. 312 с.
28. Нікітіна О. І. Основи управління якістю. Одеса: ОНЕУ, 2011. 295 с.
29. Решетілова Т. А. Управління якістю. Харків: ХНУ, 2012. 340 с.
30. Савчук В. С. Менеджмент якості. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
31. Саченко В. А. Основи управління якістю. Дніпро : ДНУ, 2010. 263 с.
32. Семичев Є. В. Управління якістю. Київ: КНЕУ, 2006. 280 с.
33. Ткаченко Т. І. Менеджмент якості : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 304 с.
34. Ткачук Г. М. Управління якістю. Вінниця: ВНТУ, 2011. 284 с.
35. Федоренко В. Г. Основи управління якістю: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2007. 268 с.
36. Юрченко О. М. Менеджмент якості : посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 310 с.
37. Задоя В. О. Щодо питання оцінки ефективності діяльності залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 99-104.
38. Остапюк Б. Я. Ефективність розвитку залізничного транспорту в системі національного господарства: дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством», Харків, 2017. 210 с.
39. Токмакова І. В. Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. Харків, 2016. 454 с.
40. Концепція Державної програми реформування залізничного

транспорту. *Всеукраїнська транспортна газета «Магістраль»*. URL : <http://www.magistral-uz.com.ua/reformuvannja/koncepcija-derzhavnoi-programi-reformuvannja-zaliznichnogo-transportu.html> (дата звернення: 12. 04. 2023).

41. Запорожець Г. В., Краснокутський Є. С. Теоретико-методичні аспекти управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 23(51). С. 29–34.

42. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.04.2023 р.).

43. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 261 с.

44. Свіргун О. М., Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. URL: http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.htm (дата звернення: 12.11.2023 р.).

45. Горбоконь В. Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4 (166). С. 182–191.

46. Токмакова І. В. Ресурсний потенціал залізничного транспорту як базис стійкого зростання. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*. 2004. №45. С.123-136.

47. Дунда С. П. Ресурсний потенціал як основа розвитку підприємства. *«Нові ідеї в харчовій науці – нові продукти харчовій промисловості»*: матеріали Міжнародної наукової конференції 13-17 жовтня 2014 року, присвяченої 130-річчю Національного університету харчових технологій. Київ, 2014. С.831.

48. Maleri Rudolf. *Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Springer, 1999. 447 p.

49. Cowell D. The Marketing of Services. Butterworth-Heinemann, 1984. 621 p.
50. Семенов В., Васильєва О. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 320 с.
51. Прищепенко А. А. Маркетинг послуг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 178 с.
52. Normann Richard. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. Wiley, 1991. 156 p.
53. Kotler Philip, Kevin Lane Keller. Marketing Management. Pearson, 2016. 347 p.
54. Гаврилишин С. Маркетинг послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2010. 195 с.
55. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
56. Grönroos, Christian. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. Wiley, 2007. P. 68.
57. Hill, Terry. Manufacturing Strategy: Text and Cases. Palgrave Macmillan, 2000. 223 p.
58. Lovelock, Christopher and Jochen Wirtz. Services Marketing: People, Technology, Strategy. Pearson, 2011. P. 121.
59. Іванов М. Основи маркетингу послуг : навч. посіб. Харків: ХНУ, 2011. 198 с.
60. Мягков П. Маркетинг і менеджмент у сфері послуг: посібник. Київ: Знання, 2015. 154 с.
61. Пащук О. Управління якістю послуг : монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2012. С. 282.
62. Berry, Leonard L. Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success. Free Press, 1999. P. 177.
63. Любіцева О. Маркетинг у сфері туризму та послуг. Київ: Центр учбової літератури, 2011. С. 196.

64. Кирилович Р. Маркетинг послуг : посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. С. 148.
65. Челенков А. Менеджмент у сфері послуг. Харків: ХНАДУ, 2014. С. 139.
66. Уколов Ф. Основи менеджменту послуг. Київ: Либідь, 2012. С. 185.
67. Кулибанова В. Маркетинг у сфері послуг. Київ: Центр учбової літератури, 2010. С. 163.
68. Marx, Karl. Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie. Verlag von Otto Meisner, 1867. P. 503.
69. Rudelius William, Michael Solomon. Marketing. McGraw-Hill Education, 2011. 234 p.
70. Апопій В. Менеджмент послуг. Львів: ЛНУ, 2013. С. 106.
71. Миронова Н. Управління якістю послуг : навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2014. С. 197.
72. Гуткевич С. О., Шаманська О. І. Управління економічними ресурсами підприємства. *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*. 2009. №7 (97). С.99-105.
73. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С.193-198.
74. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції державного регулювання залізничного транспорту» від 27.12.2006. № 651. *Офіційний Вісник України*. 2007. № 1. С. 44 – 45.
75. Maleri, Rudolf. Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin: Springer, 1999. P. 524.
76. Cowell, Donald. The Marketing of Services. London: Butterworth-Heinemann, 1984. P. 285.
77. Мягков П. Маркетинг і менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 350 с.
78. Прищепенко А. А. Маркетинг послуг : посібник. Київ: Центр

учбової літератури, 2011. 278 с.

79. Normann, Richard. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. New York: Wiley, 1991. P. 270.

80. Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. Marketing Management. 15th ed. Boston: Pearson, 2016. P. 816.

81. Гаврилишин, С. Маркетинг послуг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 240 с.

82. Тикоцький Л. Маркетинг у сфері послуг: посібник. Львів: ЛНУ, 2014. 300 с.

83. Grönroos, Christian. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 3rd ed. Chichester: Wiley, 2007. 496 p.

84. Lovelock, Christopher, and Jochen Wirtz. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2011. 648 p.

85. Миронова Н. Управління якістю послуг: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2014. 275 с.

86. Стасюк О.М. Фактори конкурентоспроможності залізничного транспорту України. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна*. 2015. С. 26–39.

87. Овчиннікова В.О. Особливості державного регулювання розвитку залізничного транспорту в Україні. *Економіка і суспільство*. № 12. 2017. С. 129 – 135.

88. Кондратенко Н. О. Соціально-екологічні ознаки ресурсозбереження регіональних економічних систем. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2010. № 921. С. 86-92.

89. Дикань О. В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 163-171.

90. Зубенко В. О., Коник Л. Ю. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 177-180.

91. Інформаційне агентство «Центр інформації транспорту України (ЦІТУ)». Зарубіжний досвід реформування залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці. URL: <http://railway-publish.com/articles-icut-magazine/5566-zarubizhniy-dosvid-reformuvannya-zaloznichnogo-transportu-v-konteksti-publichnogoupravlinnya-ta-administruvannya-ukrzaloznitsi.html> (дата звернення: 11.11.2023 р.).

92. Каличева Н. Є. Визначення ефективності функціонування залізничного транспорту в сучасних умовах. *Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів*: матеріали VIII Міжнар. наук.-прак. конф. (20-21 квітня 2016 р., м. Харків). Харків: ХНУБА, 2016. Ч.1. С. 93-95.

93. Пасічник А. М., Вітрух І. П., Кутирєв В. В. Фактори, що впливають на формування транспортно-логістичних мереж. *Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів: щорічний науково-виробничий журнал*. 2013. Вип. 21. С. 167-177.

94. Сич Є. М. Фактори підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг залізниць. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Сер. Економічна*. 2001. № 512. С. 152-154.

95. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ІСО 9001-2001. Київ: Держстандарт України, 2001. 24 с.

96. Весперіс С. З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Т. 1. С. 75 – 80.

97. Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність: монографія. Київ: ДЕДУТ, 2011. 208 с.

98. Прокоп'єв Р. Правовий статус суб'єктів залізничного транспорту. *Господарське право і процес*. 2020, № 4. С. 105 – 109.

99. Крамчанінова М., Касаткіна М., Масалова Т. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку вантажних залізничних перевезень в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 63-70.

100. Плетникова І.Л. Впровадження управління знаннями на залізничному транспорті: проблеми і перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 3, Т. 2. С. 89 – 94.

101. Матвєєва А. Ринок транспортних послуг: поняття, учасники та об'єкти. *Вісник Академії правових наук України*. 2011. № 1(64). С. 135-143.

102. Зоріна О. І. Оцінка конкурентоспроможності транспортної послуги. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 288-292.

103. Краснокутський Є. С. Міжнародний та вітчизняний досвід управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Kyiv, Ukraine. 2023. Pp. 481-484. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-14-16-08-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 11.11.2023 р.).

104. Кірдіна О. Г. Регіональний ринок транспортних послуг: проблеми функціонування та завдання регулювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 39. С. 43-48.

105. Устенко М. О. Логістичні технології як фактор забезпечення якості обслуговування споживачів транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 95-102.

106. Векслер Е. М. Менеджмент якості. навчальний посібник / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич / під заг. Ред.. Е. М. Векслера. Київ. «ВД «Професіонал», 2008. 320 с.

107. Каличева Н. Є. Переваги залізничного транспорту на ринку транспортних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2013. Вип. 3. С. 137-146

108. Мукмінова Т. А. Стандарти як основа конкурентоспроможності. *Заліз. трансп. України*. 2004. № 6. С. 25–28

109. Чупрін Є.С., Кондратенко Д.В., Гелеверя Є.М. Аналіз та

перспективи розвитку транспортної галузі України з позиції автотранспортних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 24(3). С. 125-130.

110. Ареф'єва О.В., Сімкова Т.О., Лисиця Ю.Б. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг авіатранспортних підприємств. *Економіка транспорту і зв'язку*. 2018. С. 224-231.

111. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р., Kovalchuk Alona, Ryzhevskia Nataliia National Aviation University. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. №26 (202).

112. Назаренко Я. Я. Формування критеріїв якості послуг пасажирського транспорту в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та управління на транспорті*. 2017. № 4. С. 72-79.

113. Краснокутський Є. С. Методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 59-65.

114. Сімкова Т.О., Долгополова Ю.А. Оцінка якості послуг транспортних підприємств та їх підвищення. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: X Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квітня 2019 р.: тези доп. Київ, 2019. С. 123-124.*

115. Сімкова Т.О., Панчозна Т.М. Розвиток інтегрованої системи управління якістю підприємств авіатранспортної сфери. *Економічний науково-практичний журнал Причорноморські економічні студії*. № 65. Частина 1. 2021. С. 123-145.

116. Pshinko O.M., Barash Yu.S., Martseniuk L.V. Upravlinnia vantazhnyumu vahonamy kompanii-operatoriv v umovakh reformuvannia zaliznychnoho transportu Ukrainy. Monohrafiia Dnipropetr. nats. un-t zalizn. transp. im. akad. V. Lazariana. Dnipropetrovsk. 147 s.

117. Hladkykh I.V., Sulym A.O., Lupitko N.V. Osnovni doslidzhennia dynamiky onovlennia ta rozvytku parku vantazhnykh vahoniv v Ukraini.

Analitichnyi ohliad. Zbirnyk naukovykh prats «Reikovy rukhomyi sklad», 2020. Vyp. 20. S. 4 – 13.

118. Zaliznychni vantazhni perevezennia. URL: https://cdn.regulation.gov.ua/34/ce/bf/19/regulation.gov.ua_Rail%20Cargo%20Transportation%20web.pdf (дата звернення: 15.10.2022 р.).

119. Lomotko D. V., Arsenenko D. V. Rozrobka optymalnoi modeli upravlinnia rukhomym skladom operatorom infrastruktury v rynkovykh umovakh rozvytku haluzi. *Zbirnyk naukovykh prats Ukrainського derzhavnoho universytetu zaliznychnoho transportu*. Vyp. 166. S. 14-23.

120. Klosterhalfen, S.T., Kallrath, J., Fischer, G. Rail car fleet design: *Optimization of structure and size. International Journal of Production Economics*. 2014. №157 (1), P. 112-119.

121. Jacek Zak, Adam Redmer, Piotr Sawicki Multiple objective optimization of the fleet sizing problem for road freight transportation. *Journal of advanced transportation*. № 45. P. 321 – 347.

122. Hajar Kazemi Zahrani, Mohammad H. Nadimi-Shahraki, Hamid R. Sayarshad An intelligent social-based method for rail-car fleet sizing problem. *Journal of Rail Transport Planning & Management*. Volume 17, 100231.

123. Miloš Milenković, Nebojša Bojović, Dmitry Abramini. Railway freight wagon fleet size optimization: A real-world application. *Journal of Rail Transport Planning & Management*. Volume 26, June 2023, 100373. (2023). URL: <https://doi.org/10.1016/j.jrtpm.2023.100373>

124. Краснокутський Є.С. Проблеми та перспективи управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки», Харків, 21 вересня 2022 р. С. 49-50. с. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf__2022.pdf

125. Duygu Aghazadeh, Kadir Ertogral An Improved Approximate Dynamic Programming Method for The Integrated Fleet Sizing and Replenishment

Planning Problem with Predetermined Delivery Frequencies. *IFAC-PapersOnLine* 55-10. 3034-3039.

126. Masoud Khakdaman, Jafar Rezaei, Lóránt A. Tavasszy Shippers' willingness to delegate modal control in freight transportation. *Transportation Research Part E*. Pp. 141 - 158.

127. Adil Baykasoğlu, Nurhan Dudaklı, Kemal Subulan & A. Serdar Taşan An integrated fleet planning model with empty vehicle repositioning for an intermodal transportation system. *Operational Research*. Volume 22, p. 2063–2098.

128. Mauro Dell'Amico, Michele Monaci, Corrado Pagani, Daniele Vigo Heuristic Approaches for the Fleet Size and Mix Vehicle Routing Problem with Time Windows. *Transportation Science* 41(4). pp. 516-526.

129. Adil Baykasoğlu, Kemal Subulan, A. Serdar Taşan & Nurhan Dudaklı A review of fleet planning problems in single and multimodal transportation systems. *Transportmetrica A: Transport Science*. Volume 15, 2019. Issue 2. p. 631-697.

130. Rudachenko O., Svitlychna V., Perminova S., Krasnokutskyi Ye., Pyskun L. (2023). Forecasting investment activities of rail transport enterprises using trend models. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 202–212.

131. Manguino, J.L.V., Ronconi, D.P. Step cost functions in a fleet size and mix vehicle routing problem with time windows. *Ann Oper Res* 316, 1013–1038

132. Parasuraman A., Zeithaml B. & Berry L. SERQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Spring 1988. pp. 12-40.

133. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 8(1). С. 82–85.

134. Завальнюк В.В. Принципи управління інноваційною діяльністю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький. 2013. № 5 (1). С. 182–185.

135. Онуфрієвич Д.Р., Куклін О.В. Інтернет-комунікації як засіб підвищення рівня лояльності споживачів на ринку ресторанних послуг. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі*. Київ: КНУТД, 2016. С. 126–131.

136. Левицька І.В., Постова В.В. Основні поняття та значення підвищення економічної ефективності інноваційної діяльності підприємств машинобудування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 4 (04), частина 1. С. 103–108.

137. Рудь Н.Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 323–332.

138. Куштева Л. Безпека пасажирських перевезень. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2009. № 2. С. 69-70

139. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: [монографія]. Харків: ХНАДУ, 2006. 404 с

140. Дейнека О.Г. Бондаренко В.П. Менеджмент транспортного обслуговування України. *Зб. наук. праць Української державної академії залізничного транспорту*. Вип. 112. Харків. 2010. С.194.

141. Босняк М.Г. Пасажирські автомобільні перевезення. К.: Видавничий Дім «Слово», 2009. 272 с.

142. Ареф'єва О., Годун В. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: 10.32782/2524-0072/2023-55-113 (дата звернення: 25 грудня 2023 р.).

143. Основні аспекти стратегії розвитку АТ «Укрзалізниці-2019-2023 рр. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Турографу%20\(укр\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Турографу%20(укр).pdf) (дата звернення: 25 грудня 2023 р.).

144. Kirichenko I.O. Quality management in road transport organizations /

Kirichenko I., Kuzmenko N., Klochkov A., Korytnyk S.. // Збірник наукових праць науковопрактичної конференції «Логістичне управління та безпека руху на транспорті», 1-2 грудня 2020 р. С.51 -55.

145. Kuzhavsky M. (2021). Strategy of innovative and investment development of railway transport enterprises. *Black Sea Economic Studies*. Vol. 72-1. С. 106-111.

146. Gschösser F., Cordes T., Lumetzberger D., Tautschnig A., Bergmeister K. Railway transport systems' contribution to sustainable development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2020. №588. P.1-8.

147. Величко О. М., Коломієць Л. В., Гордієнко Т. Б., Шевцов А. Г., Карпенко С. Р., Габер А. А. Групове експертне оцінювання та компетентність експертів. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 286 с.

148. Белов В., Чумаков В. Нова методика кількісної оцінки узгодженості думок експертів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2008. № 2. С.84-90.

149. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.

150. Методологія експертного оцінювання : конспект лекцій / уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов. Київ : НАДУ, 2008. 48 с.

151. Кулинич О. І. Теорія статистики : підруч.. Київ. Знання, 2015. 239 с.

152. Kondratenko Nataliia, Ternova Iryna, Schevchenko Viktoriia, Chuprina Marharyta, Shved Alina. The teoretical and analytical substantiation of the factors affecting the level of service quality management of railway transport enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Volume 2 (49), 2023, P. 113-122.

153. Токмакова І.В. Концепція забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України. *Агросвіт*. 2015. № 11. С. 38–43.

154. Дикань О.В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 163–171.

155. Novikova, M., Kondratenko N., Schevchenko, V. Quality management technologies of railway transport services. *Development Management*. 2021. №19(2), P. 17-25.

156. Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: дис. канд. екон. наук.: 08.06.01. Київ, 2003. 237 с.

157. Краснокутський, Є. С. Методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 41-48.

158. Гриценко В. Суспільство в інформаційну епоху: реалії і перспективи розвитку. *Вісн. нац. акад. наук України*. 2006. №6. С. 28 – 32.

159. Шевченко В. С. Фактори успішної реалізації підвищення кваліфікації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. № 31(59). С. 48–54.

160. Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 3 С. 22–31.

161. Новікова, М., Величко, В., Христич, І., Троян, В., Пруненко, Д. Методичні основи управління якістю підприємств залізничного транспорту. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №1(54), С. 485–498.

162. Рудяга І.М. Господарсько-правове забезпечення функціонування залізничного транспорту України в умовах реформування : монографія. Харків : Юрайт, 2017. 196 с.

163. Прокоп'єв Р. Правовий статус суб'єктів залізничного транспорту. *Господарське право і процес*. №4/2020. С. 105 – 109.

164. Кондратенко Н.О., Догадіна В.Ю., Троян В.І. Ресурсне забезпечення системи управління якістю послуг підприємств залізничного

транспорту. *Економіка та суспільство*. Випуск 59. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3469/3397> (дата звернення: 11.03.2024 р.).

165. Кірдіна О. Г., Ямпольська А. С. Управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 75, 2021. С. 15 – 25

166. Кондратенко Н.О. Теоретико-методологічні засади стратегії ресурсозбереження у регіональних економічних системах: дис... д-ра екон. наук: 08.00.05. Київ, 2011. 469 с.

167. Краснокутський Є. С. Організаційно-методичне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. IV Міжнародна наукова конференція «Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук». м. Дніпро, 12 квітня, 2024 р. *Міжнародний центр наукових досліджень*. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua> (дата звернення: 11 березня 2024 р.).

168. Репіч Т.А., Булеховець А.М. Сучасний стан розвитку транспортної інфраструктури Екрані. *Молодий вчений*. № 1 (89), 2021 р. С. 69-74.

169. Токмакова І.В. Сучасні аспекти формування ефективної системи управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Збір наук. праць Харків, УкрДАЗТ. 2013. № 42. С. 393-395.

170. Запорожець Г. В., Краснокутський Є. С. Методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації», 1-28 лютого 2024 р., ХНУМГ імені О.М. Бекетова.

171. Василюк С. В. Забезпечення соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту України. Автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04. УДАЗТ. Харків. 2011. 22 с.

172. Запорожець Г. В., Краснокутський Є. С. Напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 148–155.

173. Руденко М. Комплексна оцінка якості наданих послуг пасажиром залізничного транспорту, як стратегічний інструмент для забезпечення економічного успіху залізничних підприємств. *Comprehensive. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. URL: 326. 233-246. 10.31891/2307-5740-2024-326-38. (дата звернення: 20.04.2024 р.).

174. Ramezanifar Soleiman, Namdari Mahshid, Eskandari Davoud. Sahlabadi Ali. The effect of sleep quality on the probability of human error of staff of railway traffic control rooms. *Iran Occupational Health Journal*. 2023.

175. Bormotova, Maryna & Mashoshyna, Tetiana & Troinikova, Olena. (2024). Research of the modern state of railway transportation of freight. *Economics. Finances. Law*. URL: 2024. № 2. P. 93-96. 10.37634/efp.2024.2.19. (дата звернення: 20.12.2023 р.).

176. Кириченко І.О, Кузьменко Н.М Водолазський О.О. Якість транспортних послуг на різних видах транспорту. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. №. 3. С. 62-65.

177. Пальченко А., Кузніченко О. Особливості транспортних правовідносин при здійсненні транспортних послуг в Україні. *Kyiv Law Journal*. 2023. URL: 103-108. 10.32782/klj/2023.3.14. (дата звернення: 20.12.2023 р.).

178. Розпорядження «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

179. Laubscher, Stefan & Jooste, Johannes. Analysis and Modelling of the Track Quality Index of Railways. 2023. URL: 10.1007/978-3-031-15602-1_37. (дата звернення: 25.12.2023 р.).

180. Severino, A.; Martseniuk, L.; Curto, S.; Neduzha, L. Routes Planning Models for Railway Transport Systems in Relation to Passengers' Demand. *Sustainability* 2021, 13, 8686. URL: <https://doi.org/10.3390/su13168686> (дата звернення: 25.03.2024 р.).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «якість»

Автор	Якість – це ...
Вільям Едвардс Демінг [19]	... ступень, у якому конкретний продукт або послуга задовольняє певні потреби або очікування замовника.
Джозеф Джуран [20]	... відповідність вимогам або придатність для використання
Філіп Кросбі [21]	... відповідність встановленим вимогам
Кавахару Ішікава [22]	... інструмент, за допомогою якого можна управляти продукцією та послугами, спрямованими на задоволення клієнтів
Арманд Фейгенбаум [23]	... сукупність характеристик продукту або послуги, які задовольняють визначені або передбачені потреби
М. І. Белявцев [24]	... сукупність властивостей і характеристик продукції, що визначають її здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби
І. М. Грищенко [25]	... сукупність властивостей, що обумовлюють її здатність задовольняти визначені потреби у відповідності до призначення
К. Ф. Ковальчук [26]	... ступінь відповідності її властивостей встановленим вимогам та нормам
Л. І. Михайлова [27]	... відповідність продукції встановленим стандартам та технічним умовам
О. І. Нікітіна [28]	... характеристика продукції, яка обумовлює її здатність задовольняти споживача
Т. А. Решетілова [29]	... ступінь відповідності продукції потребам споживачів та вимогам нормативних документів
В. С. Савчук [30]	... комплексна характеристика продукції, яка визначає її здатність задовольняти потреби споживачів
В. А. Саченко [31]	... здатність продукції виконувати свої функції відповідно до призначення, задовольняти потреби споживачів та відповідати встановленим вимогам
Є. В. Семичев [32]	... ступінь відповідності її характеристик вимогам стандартів і технічних умов
Т. І. Ткаченко [33]	... сукупність властивостей та характеристик продукції, що визначають її здатність задовольняти потреби споживачів
Г. М. Ткачук [34]	... здатність продукції виконувати свої функції та задовольняти потреби споживачів у відповідності до встановлених вимог
В. Г. Федоренко [35]	... здатність продукції задовольняти потреби споживачів у відповідності до встановлених стандартів та технічних умов
О. М. Юрченко [36]	... комплексна характеристика продукції, що визначає її здатність задовольняти потреби споживачів та відповідати встановленим стандартам

ДОДАТОК Б

Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «послуга»

Автор	Послуга це –
1	2
Р. Малері [48]	... нематеріальні активи, що виробляються з метою збуту. Нематеріальні активи (або невідчутна цінність) – це цінність, яка не є фізичним об'єктом, але має вартість – грошову оцінку
Коул Д. (D. Cowel) [49]	... специфічний вид товару. Найважливішою відмінною ознакою послуг є те, що в структурі товару – послуги превалюють невідчутні якості
В. Семенов, О. Васильєва [50]	... специфічний товар, який являє собою послідовність процесів взаємодії систем виробника і систем споживача в задоволенні фундаментальної користі, яка існує і має споживчу вартість тільки при нерозривному зв'язку цих систем
А. Прищепенко [51]	... одна з якостей, одна зі складових характеристик об'єкта чи суб'єкта, що є на ринку товаром
Р. Норман (R. Norman) [52]	... користь, запропонована споживачу сервісною організацією
Ф. Котлер [53]	... будь-який захід або вигоду, що одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні і не призводять до оволодіння будь-чим. Виробництво послуг може бути, а може й не бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді
С. Гаврилишин [54]	... особлива споживча вартість процесу праці, виражена в корисному ефекті, що задовольняє потреби людини, колективу й суспільства
Л. Тикоцький [55]	... продукт праці, тотожний за своєю економічною природою матеріальним благам
К. Гронроус (C. Gronroos) [56]	... процес, що складається з серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою організації – постачальником послуг
Т. Хілл [57]	... зміна стану особи або товару, що належать певній економічній одиниці, яка виникає в результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди першої. Це сукупність робіт, що виконуються для задоволення потреб споживача і мають певну вартість
К. Лавлок [58]	... вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, спрямованих на отримання послуги чи товару
М. Іванов [59]	... діяльність, скерована на задоволення потреби через надання (виробництво) відповідно до цієї потреби благ
П. Мягков [60]	... діяльність, результати якої не мають матеріального вираження, реалізуються та споживаються в процесі її здійснення
О. Пащук [62]	... виробництво таких споживчих вартостей, які переважно не набувають уречевленої форми
Л. Л. Беррі [62]	... дія або зусилля, а не який-небудь предмет, прилад чи річ
О. Любіцева [63]	... цілеспрямована діяльність, результатом якої є прояв у корисному ефекті

Продовження додатку Б

1	2
Р. Кирилович [64]	... корисна дія, результатом якої є або виріб, або корисний ефект. Основний зміст полягає в тому, що послуга – це дія, яка здійснюється однією стороною для іншої
А. Челенков [65]	... узгоджений процес взаємодії двох або більше суб'єктів ринку, коли одні суб'єкти впливають на інших з метою створення, розширення чи відтворення можливостей останніх в отриманні фундаментальної користі (благ)
Ф. Уколов [66]	... ніщо інше, як корисна дія споживчої вартості товару чи безпосередньо праці
В. Кулибанова [67]	... реакція виробника на запити ринку, що, як наслідок, має споживчу вартість
К. Маркс [68]	... особлива споживча вартість, отримана певною працею так, як і будь-який інший товар; але особливість споживчої вартості послуги полягає в тому, що праця визначає послуги не як річ, а як діяльність
В. Руделіус [69]	... вид діяльності, завдяки якій утворюються матеріальні чи нематеріальні вигоди або їх поєднання, які організація надає споживачеві в обмін на гроші або щось інше, що має цінність
В. Апопій [70]	... товар особливого виду, діяльність, благо, що задовольняє потреби індивіда, виробництва і суспільства, має споживчу вартість і вартість, результат якої може мати матеріальну й нематеріальну форми
Н. Миронова [71]	... економічне благо у формі діяльності; це дія (або послідовність дій), мета якої – підвищення споживчої корисності об'єкта, на який ця дія спрямована

ДОДАТОК В

Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «якість послуги»

Автор	Якість послуги – це ...
Рудольф Малері [75]	... здатність послуги відповідати або перевищувати очікування клієнтів
Дональд Коул [76]	... рівень задоволення клієнтів, який отримується в результаті надання послуг
П. Мягков [77]	... забезпечення відповідності послуг потребам та очікуванням споживачів через ефективне управління процесами
А. Прищепенко [78]	... міра відповідності фактичних характеристик послуги очікуваним вимогам споживачів
Річард Норман [79]	... здатність організації постійно надавати послуги, які задовольняють або перевищують очікування клієнтів
Філіп Котлер, Кевін Лейн Келлер [80]	... сукупність характеристик, які забезпечують здатність послуг задовольняти потреби та очікування клієнтів
С. Гаврилишин [81]	... ступень відповідності наданих послуг вимогам та очікуванням клієнтів
Л. Тикоцький [82]	... інтегрована характеристика, яка визначає здатність послуги відповідати встановленим та передбачуваним потребам споживачів
Крістіан Гронроос [83]	... оцінюється на основі відчуття споживача щодо процесу надання послуг та кінцевого результату
Крістофер Лавлок, Йохен Вірц [84]	... сприйняття клієнта щодо того, наскільки послуга відповідає або перевищує його очікування
Н. Миронова [85]	... сукупність характеристик, що визначають здатність послуг відповідати або перевищувати очікування клієнтів шляхом забезпечення високої якості процесів надання послуг

ДОДАТОК Д
Акти впровадження



ДТРЗ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ТЕПЛОВОЗРЕМОНТНИЙ ЗАВОД

Приватне акціонерне товариство
«ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ТЕПЛОВОЗРЕМОНТНИЙ ЗАВОД»
49038 м. Дніпро, вул. Академіка Белелюбського, 7
ЄДРПОУ 00659101, ІПН 006591004029
ІВАН UA433223130000026001000046651 АТ "Укресімбанк"
+380 (99) 768 50 40 mail@dtrz.com.ua

№ 15-01/12288 від 17.04 2024р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Краснокутського Євгена Сергійовича,
поданих в дисертації на тему: «**Організаційно-економічне забезпечення
управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту**»

Видана Краснокутському Євгену Сергійовичу в тому, що результати його дисертаційного дослідження були розглянуті фахівцями компанії ПрАТ «ДТРЗ» та реалізовані у практичній діяльності. Рекомендований методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України, який має універсальний характер та базується на систематичному підході і конкретних показниках для оцінки потенціалу та ризиків інвестицій в залізничний сектор, враховуючи різні аспекти привабливості галузі для інвесторів дає змогу планувати діяльність компанії на перспективний період.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Генеральний директор

Заступник генерального директора
з технології та якості

Юрій ДЯДЧЕНК

Семен ШЕСТИРУБЛЬОВ



**ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ****ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**

майдан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29
e-mail: uek@kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 38157940

01: 05.2024 № 06.01-14/1456 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему:
«Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту»
Краснокутського Євгена Сергійовича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Цією довідкою посвідчуємо, що результати наукового дослідження Краснокутського Євгена Сергійовича на тему: «Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту» є актуальними в контексті реформування залізничної галузі.

Питання розробки організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, з урахуванням дотримання ними технологічної і екологічної безпеки та їх інтеграції з іншими країнами є надзвичайно важливими.

А саме: дисертантом були запропоновані методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту та напрями підвищення ефективності управління якістю транспортної залізничної послуги.

На підставі вищезазначеного, результати даного дисертаційного дослідження становлять науковий інтерес та впроваджуються у практичну діяльність Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної (військової) адміністрації.

Особливо цінним є розроблене автором організаційно-методичне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, яке розглядається як структурно-функціональна система, що залежить від трьох основних компонентів: організації управління, інфраструктури та інституцій, що дозволило виявити тісні структурні та функціональні зв'язки між всіма видами забезпечення.

Основні засади наукового дослідження використовуються при розробці та реалізації щорічних програм економічного і соціального розвитку Харківської області, підготовки проекту регіональної програми розвитку транспорту, реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Науково обґрунтовані рекомендації дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств залізничного транспорту, залучати інвестиції, розвивати інфраструктуру та задовольняти потреби споживачів.

Вважаємо, що теоретична цінність зазначених наукових напрацювань Краснокутського Євгена Сергійовича полягає у поглибленні знань щодо особливостей управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту, які визначаються специфікою роботи суб'єктів господарювання галузі, розбіжностями між очікуваннями та сприйняттям якості надання послуг споживачами та вивченням можливостей і резервів, а також способів підвищення ефективності шляхом підвищення їх якості, які базуються на методах її оцінки.

Крім того, дане дисертаційне дослідження має і практичне значення, яке полягає у можливості ефективного застосування його результатів щодо напрямів підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Заступник директора Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації – начальник управління аналітики, прогнозування та розвитку підприємництва, к.н. держупр.



Ірина КОНОВАЛОВА

100023119



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
імені О. М. Бекетова

61002, м. Харків, вул. Маршала Бажанова, 17,
Тел. (057) 706-15-37, факс (057) 706-15-54
E-mail: office@kname.edu.ua,
Код ЕДРПОУ 02071151

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

O. M. BEKETOV NATIONAL UNIVERSITY
OF URBAN ECONOMY
IN KHARKIV

17, Marshala Bazhanova Street, Kharkiv 61002
tel. (057) 706-15-37, fax (057) 706-15-54
E-mail: office@kname.edu.ua,
EDRPOU code 02071151

Від 14.09.2017 № 423

На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження у навчальний процес
результатів дисертаційної роботи

Ректорат Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова підтверджує впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи аспіранта кафедри менеджменту і публічного адміністрування Краснокутського Євгена Сергійовича на тему «Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту» зі спеціальності 073 – Менеджмент, галузі знань 07 – Управління та адміністрування, при викладанні дисципліни «Управління якістю» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Дисертаційна робота містить нові теоретико-методичні положення та практичні розробки у сфері управління якістю продукції та послуг, які дозволяють здобути певні компетентності та результати навчання при проведенні практичних занять та виконанні індивідуальних завдань.

Т. в. о. ректора

Ігор БІЛЕЦЬКИЙ

ДОДАТОК Ж

Список публікацій здобувача

Наукові праці у виданнях іноземних держав або у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Rudachenko O., Svitlychna V., Perminova S., **Krasnokutskyi Ye.**, Pyskun L. (2023). Forecasting investment activities of rail transport enterprises using trend models. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 202-212. (*Scopus, Web of Science*). URL: <https://doi.org/10.55643/fcapter.3.50.2023.4064> (*особистий внесок здобувача: запропоновано заходи щодо підвищення інвестиційної діяльності підприємств залізничного транспорту*).

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Краснокутський, Є. С. Методичний підхід до оцінки рівня управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 345-354. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-345-354>.

2. Краснокутський, Є. С. Методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 59-65. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-59-65>

3. Запорожець Г. В., **Краснокутський Є. С.** Напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 148-155. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-148-155> (*особистий внесок здобувача: запропоновано напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту на основі використання сучасних підходів шляхом вивчення запитів споживачів*).

4. Запорожець Г.В., **Краснокутський Є. С.** Теоретико-методичні аспекти управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту.

Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23 (51). С. 29-34. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/3395/3092> (особистий внесок здобувача: узагальнено критерії управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту).

Праці апробаційного характеру:

1. Краснокутський Є. С. Організаційно-методичне забезпечення управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. IV Міжнародна наукова конференція «Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук». м. Дніпро, 12 квітня, 2024 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua>

2. Запорожець Г. В., **Краснокутський Є. С.** Методичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості залізничної галузі України. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації», 1-28 лютого 2024 р., ХНУМГ імені О.М. Бекетова. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65283/1/Збірник%202024.pdf> (особистий внесок здобувача: проведено оцінку інвестиційної привабливості залізничної галузі України, враховуючи всі ключові фактори, що впливають на прийняття інвестиційних рішень).

3. Краснокутський Є. С. Міжнародний та вітчизняний досвід управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Modern problems of science, education and society. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Kyiv, Ukraine. 2023. Pp. 481-484. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-14-16-08-2023-kiyiv-ukrayina-arhiv/>

4. Краснокутський Є.С. Проблеми та перспективи управління

якістю послуг підприємств залізничного транспорту. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки», Харків, 21 вересня 2022 р. С. 49-50. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf__2022.pdf