

УДК 338.33: 658.7

*Олена Пилипенко  
Світлана Крищенко  
Ніна Луга*

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ У СФЕРІ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

*Стаття присвячена питанням визначення напрямів та факторів конкурентоспроможності та отримання конкурентних переваг у сфері залізничних пасажирських перевезень, підвищення їх якості та ефективності.*

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, конкурентні переваги, пасажирські перевезення, пасажирські залізничні перевезення за видами сполучень, рівень покриття витрат, показники роботи автоматизованої системи залізниць України.

*Стаття посвящена вопросам определения направлений и факторов конкурентоспособности, конкурентных преимуществ в сфере железнодорожных пассажирских перевозок, повышения их качества и эффективности.*

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, конкурентное преимущество, пассажирские перевозки, пассажирские железнодорожные перевозки по видам сообщений, уровень покрытия затрат, показатели работы автоматизированной системы управления пассажирскими перевозками по железным дорогам Украины.

*The article is dedicated to identifying areas and factors of competitiveness and gain competitive advantages in the field of rail passenger transport, improving their quality and efficiency.*

*The keywords:* competitiveness, competitive advantages, passenger rail, passenger transportation by type combinations, the level of coverage of the costs, indicators of the efficiency of the automated control system for passenger transport services by ukrainian railways.

**Постановка проблеми.** В економічній науці розрізняють конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства (організації), хоча ці поняття розглядаються як аспекти одного – конкурентоспроможності як економічного явища. Існує значна різноманітність у визначенні цих понять, тим не менше їх взаємопов'язаність і взаємозв'язок очевидний. Крім того, категорія «конкурентоспроможність продукції» часто розкривається через багатоаспектну категорію «якість продукції», а також через співвідношення «ціна/якість». Прийнято вважати, що приблизно однаковий рівень ціни та якості продукції /послуг (по відношенню до конкурентів як бази порівняння) забезпечують конкурентну перевагу та успіх у змаганні за кошти споживачів, тобто ту ж таки конкурентоспроможність продукції.

© Пилипенко О. В., Крищенко С. О., Луга Н. В., 2013

Процеси реформування, що відбуваються на залізничному транспорті України, зумовлюють необхідність формування конкурентних стратегій і конкурентних переваг навіть у тих видах діяльності, які на теперішній час виявляються економічно непривабливими (через збитковість) та вважаються «соціальними». Такими на сьогодні є пасажирські перевезення, які передбачено залишити у т.зв. «монопольному» секторі видів діяльності залізничного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній науці існують різні підходи до визначення конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Більшість джерел визначають відносність та багатоаспектність цих понять [1, 2, 3, 4, 7, 6, 8]. Розрізняють конкурентоспроможність продукції (послуги), підприємства, а також галузі, в територіальному аспекті – регіону, країни тощо [1, 4, 6 – 9]. За С. М. Абалоніним конкурентоздатність товару визначається сукупністю тільки тих якостей, що мають цінність для споживача та забезпечують задоволення певних споживчих потреб. Інші якості товару можуть і не прийматись до уваги при оцінці конкурентоздатності. С. М. Абалонін намагається визначати ступінь конкурентних переваг перевізників на основі класичних підходів щодо визначення конкурентоспроможності товару – виконання розрахунків одиничних та комплексних параметричних показників якості послуг.

На думку колективу авторів Московського інституту інженерів транспорту (Н. М. Терешина, Б. Г. Лapidус та ін.) конкурентоспроможністю транспортної продукції є здатність витримувати конкуренцію товарів-замінників робіт, послуг з точки зору утримання тієї частки ринку, що забезпечує сприятливу реалізацію транспортної продукції та необхідний ріст доходів транспортного підприємства. При цьому під транспортною продукцією розуміють не тільки перевезення як процес, але й супутні роботи та послуги, що надаються транспортними організаціями [9].

На думку вітчизняних дослідників [2, 3, 4], конкурентоспроможність фірми – здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова та результат конкурентоспроможності фірми. У ширшому змісті для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу й т.п. Конкурентоспроможність фірми є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [3].

Більшість дослідників конкурентоспроможності та конкуренції у сфері транспорту пов'язують ступінь конкурентоспроможності транспортної послуги (особливо у сфері пасажирських перевезень) з рівнем якості надання послуги, а отже, при встановленні ступеня конкурентоздатності слід враховувати вимоги міжнародного стандарту якості ISO-9002. Так, дослідники [1] зазначають, що в країнах ЄС, крім звичних вимог вантажовідправника до перевізників висувається як необхідна умова укладання угоди на перевезення наявність Сертифіката якості ISO-9002, що надається Міжнародною організацією по стандартизації. Цим клієнтатура намагається отримати додаткові гарантії того, що перевезення будуть здійснюватись найефективішим способом. Крім того, вантажовідправники намагаються враховувати вимоги вантажоотримувачів, для яких основним критерієм якості є отримання будь-яких товарів в потрібному обсязі, в необхідний час в будь-якому місці і за мінімальну

вартість. На їх думку, якість перевезень – це здатність перевізника вирішувати проблеми клієнтів найбільш рентабельним чином.

Дослідник факторів та стратегій конкуренції зі світовим ім'ям – Майкл Портер – підкреслював важливість отримання т. зв. «ефекту досвіду» або «ефекту навчання» для досягнення конкурентних переваг [6, с. 48], а також необхідності вибору стратегічного (пріоритетного) споживача, тобто фокусуванні на перспективному клієнті (покупці) або сегменті ринку, що забезпечує фірмі стійке зростання, високий ступінь конкурентоздатності та перспективи розвитку [6, с. 155-156].

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Наукові праці, що розглядають отримання конкурентних переваг у сфері залізничних пасажирських перевезень в основному фокусуються на підвищенні якості обслуговування та зростанні привабливості послуг для споживача, в т.ч. на основі використання сучасних інформаційних технологій (наприклад, шляхом організації продажу електронних квитків через Інтернет). В той же час питанням сегментування ринку та набуттю стійкої конкурентної переваги за рахунок економії на операційних витратах на основі залучення тих же сучасних технологій та засобів приділяється менше уваги.

**Метою статті** є визначення основних напрямів формування конкурентних переваг залізниць у сфері пасажирських перевезень та визначення перспектив використання автоматизованих систем обробки інформації з метою покращення якості послуг та підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** Фактори конкурентоспроможності та вибір конкурентної стратегії завжди є актуальними питаннями, але особливо в умовах несприятливої економічної кон'юнктури та загострення конкурентної боротьби. У сфері залізничних пасажирських перевезень наявні ряд факторів, що посилюють необхідність формування певних конкурентних стратегій у цьому виді діяльності, такі як: недостатність державної підтримки в умовах обмеженості бюджетних коштів (особливо коштів місцевих бюджетів); низький рівень доходів населення, що обумовлює розшарування споживчого попиту та, відповідно, чітку сегментацію ринку у сфері пасажирських залізничних перевезень, підвищений попит на недорогі перевезення; нерівномірність пасажирських перевезень у часі тощо.

Конкурентоспроможність транспортної продукції можна визначити як сукупність характеристик перевезення вантажів (пасажирів), що відображає відмінність цієї послуги від перевезень іншими видами транспорту (або з використанням комплексної технології переміщення) як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за рівнем транспортних витрат [9].

Критерій конкурентоспроможності – рівень продаж і стабільне місце на ринку. Є різні підходи до визначення ступеня конкурентоспроможності продукції і підприємства – і за допомогою порівняльної оцінки між підприємствами на основі системи оціночних показників, і на основі співвідношення «ціна/якість». Поняття конкурентоспроможності організації містить у собі цілий комплекс економічних характеристик, що визначають положення фірми на галузевому ринку (національному або світовому). Ступінь конкурентоспроможності визначається різними способами, але насамперед, це успіх в конкурентній боротьбі, отже, в першу чергу – це обсяги продаж (або обсяги отриманих доходів від діяльності).

Що стосується конкуренції у сфері залізничних перевезень, то розглядають поняття міжвидової конкуренції – з різними видами транспорту, в першу чергу – з автомобільним, наприклад, у приміському сполученні, з авіаційним транспортом – у дальньому сполученні. Судячи з обсягу пасажирських перевезень, виконаних

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

залізничним транспортом, ступінь їх конкурентоспроможності дещо знизився протягом останніх років. Так, за даними статистичних спостережень у 2000 р. частка залізничного транспорту в пасажиропотоці становила 48 %, у 2012 р. обсяг пасажирообороту становив 49443, 9 млн пас.-км, що менше обсягів попереднього року на 1393, 5 млн пас.-км або на 2, 7 %, зменшилась також кількість перевезених пасажирів – на 0, 5 млн або на 0, 1 %. В той же час помітно тенденцію росту ступеня конкурентоздатності авіаційного транспорту: зростає кількість перевезених пасажирів та пасажирооборот авіаційного транспорту – у 2009 р. частка авіаційних перевезень у загальному пасажирообігу становила 6, 9 %, а у 2012 р. – уже 10, 9 % (табл. 2). У табл. 1 і 2 обсяги пасажирських перевезень залізницями порівнюються з аналогічними показниками найближчих конкурентів – автомобільного транспорту (конкурент у приміському та регіональному) та авіаційного транспорту (у далекому сполученні).

*Таблиця 1. Динаміка пасажирообігу в Україні<sup>1</sup>*

Види транспорту	Перевезено пасажирів, у % до попереднього року			Пасажирообіг, у % до попереднього року		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Усього, у т.ч.:	94, 0	102, 0	97, 7	99, 8	103, 4	98, 7
залізничний	100, 2	100, 8	99, 9	103, 5	101, 6	97, 3
автомобільний	92, 7	96, 9	95, 7	94, 3	98, 7	98, 0
авіаційний	119, 2	123, 0	108, 0	121, 6	125, 5	104, 7

*Таблиця 2. Структура пасажирообігу в Україні у 2009-2012 рр.<sup>1</sup>*

Види транспорту	Частка кількості перевезених пасажирів, %				Структура пасажирообороту, %			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Усього, у т.ч.:	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100	100	100	100
залізничний	5, 9	6, 2	6, 2	6, 3	37, 2	38, 5	37, 9	37, 3
автомобільний	55, 2	54, 4	51, 7	50, 6	42, 4	40, 1	38, 3	38, 0
авіаційний	0, 07	0, 09	0, 10	0, 10	6, 9	8, 4	10, 2	10, 9

<sup>1</sup> Розраховано за даними статистичного збірника «Україна у цифрах» [10].

За статистичними даними у 2012 р. кількість пасажирів, перевезених залізницями становила 429, 6 млн осіб, що на 0, 11% менше, ніж у минулому році. І хоча частка кількості перевезених залізницями пасажирів незначна – не досягає й 10 %, проте частка залізничного транспорту у пасажирообігу суттєва – за рахунок значної дальності перевезень залізницями виконується другий за обсягами пасажирообіг в Україні. У 2011-2012 рр. помітна тенденція зменшення частки пасажирообігу, виконаного залізничним транспортом, щороку приблизно на 0, 6 %.

Причиною падіння конкурентоспроможності залізничних перевезень можна вважати зниження купівельної спроможності населення в останні роки, оптимізацію (тобто скорочення) перевезень у деяких сполученнях, зростання доступності і привабливості інших видів перевезень (наприклад, авіаперевезень – у міжнародному сполученні, автомобільних – у місцевому та приміському сполученні). Таким чином, рівень конкурентоздатності залізничних пасажирських перевезень дещо

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

знизився, і сталося це за рахунок скорочення їх обсягу у далекому сполученні. Так, якщо у 2011 р. відправлення пасажирів у далекому сполученні становило 64 млн осіб, то у 2012 р. – тільки 59 млн; натомість зросло відправлення пасажирів у приміському сполученні – з 366 млн у 2011 р. до 370 млн у 2012 р., тобто на 1, 1 % більше [10].

*Таблиця 3. Ефективність пасажирських перевезень по Укрзалізниці<sup>2</sup>*

Показники	Роки		Темп росту, %
	2010	2011	
Рівень покриття витрат, к./ грн, в т.ч. за сполученнями:	48, 9	47, 4	96, 9
- дальнє	59, 0	56, 8	96, 3
В т.ч.:			
- міжнародне	106, 3	108, 5	102, 1
- внутрішнє	41, 9	39, 1	93, 3
- приміське	15, 8	16, 0	101, 3
Реалізовано комплектів постільної білизни, тис.	37284, 3	39455, 9	105, 8
Середня вартість комплекту білизни, грн	8, 39	8, 64	103, 0
Доходи від реалізації постільної білизни, тис. грн	312880,2	341106,4	109, 0
Доходи від реалізації чаю, кави, тис. грн.	22157, 1	32542, 8	146, 9

<sup>2</sup> Розраховано за звітними даними Укрзалізниці

Дані табл. 3 свідчать про те, що ефективність пасажирських перевезень залишається низькою, ці перевезення є неприбутковими. Зрозуміло, що через низьку їх ефективність українські залізниці розглядають виконання пасажирських перевезень як соціальне зобов'язання по відношенню до держави та суспільства. Тільки у міжнародних перевезеннях доходи перевищують витрати на їх виконання. Так, у 2010 р. кожна гривня витрат принесла 6, 3к. прибутку, а у 2011 р. – 8,5 к. прибутку від перевезень. Деяко зріс також рівень покриття витрат у приміських перевезеннях (завдяки росту тарифів), але доходи покривають лише мізерно низьку частку витрат. Слід зазначити, що такий низький рівень покриття витрат у пасажирських перевезеннях обумовлений також низьким відсотком відшкодування вартості проїзду пільгових категорій пасажирів з місцевих бюджетів.

Так, за даними УЗ за 2010 р. квитки придбали лише близько 37 % пасажирів, у 2010 р. з місцевих бюджетів було компенсовано 104,2 млн грн збитків від пасажирських перевезень у приміському сполученні, у 2011 р. компенсація становила 143,2 млн грн. При цьому відсоток компенсації збитків становив: у 2006-2008 рр. – до 6 % збитків, у 2010-2011 рр. – 4 % суми збитків.

За висновками фахівців консалтингової компанії А. Т. Kearny стратегія залізниць відносно пасажирських перевезень передбачає оптимізацію їх напрямів, зменшення кількості потягів на ділянках з низьким пасажирським навантаженням з метою скорочення обсягів самих перевезень, оскільки їх зростання, збільшення кількості потягів зумовлює зростання збитків.

Реалізація програми реформування залізничного транспорту передбачає в перспективі (на третьому етапі реформування) можливість допуску приватного капіталу у виконання пасажирських перевезень (на окремих сполученнях). Для практичної реалізації цього задуму зроблено певні кроки: так, Номенклатурою витрат передба-



## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

---

чений облік витрат у пасажирських перевезеннях окремо у дальньому сполученні (включаючи міжнародне) і окремо в приміському та регіональному сполученнях, що дасть можливість виокремити ці види діяльності та підготуватись до розподілу їх виконання окремими компаніями. Нариклад, для виконання швидкісних пасажирських перевезень організовано ДП «Українська залізнична швидкісна компанія», що працює в складі УЗ з 2012 р.

Конкурентні переваги пасажирських залізничних перевезень очевидні – це їх невисока ціна (порівняно з іншими видами транспорту і перевізниками). Хоча рухомий склад, що здійснює пасажирські перевезення у внутрішньодержавному сполученні часто застарілий, термін служби пасажирських вагонів підбирається до 40, а то й 50-ти років, що не завжди забезпечує комфортне перебування пасажирів у вагоні, час у дорозі досить тривалий, швидкість руху невисока, а розклад руху пасажирських потягів не завжди зручний для пасажирів, тим не менше завдяки відносно низькій ціні, відносній безпеці руху, відносним зручностям залізничний транспорт залишається монополістом на дальніх перевезеннях у внутрішньодержавному сполученні.

В економічних умовах, що склалися на сьогодні можна запропонувати залізницям пошук конкурентних переваг у таких напрямках:

- зниження рівня експлуатаційних витрат у пасажирських перевезеннях, що дозволить отримати економію на масштабі, оскільки обсяги перевезень залізницями значні;
- сегментування ринку та фокусування на тих сегментах ринку, які є досить платоспроможними для оплати послуг високої якості, перевезень класу «люкс» тощо.

Застосування єдиної автоматизованої системи керування пасажирськими перевезеннями (АСК ПП УЗ) дає можливість здійснювати оперативний контроль та аналіз фінансової інформації від Залізниць України та країн СНД за результатами перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу, вести облік збитків від перевезення пільгових категорій пасажирів з розподілом сум по залізницям-учасникам перевезень, забезпечувати оперативний контроль та аналіз пасажиропотоків, контролювати суми повернення та не допускати зловживань.

Застосування автоматизованої системи управління пасажирськими перевезеннями (АСУ ПП УЗ), що забезпечує автоматизацію й удосконалення управління пасажирськими перевезеннями, відповідає першому напрямку пошуку конкурентних переваг та дозволяє, в кінцевому підсумку – забезпечити конкурентоспроможність залізничних перевезень та їх імідж на ринку пасажирських перевезень. Від надійної роботи АСУ ПП УЗ залежить якість обслуговування пасажирів, реалізації проїзних документів, швидкість обробки запитів (інформації), надання послуг інформування пасажирів тощо.

Для того, щоб повною мірою уявити роль і значення АСУ ПП УЗ проведемо аналіз роботи АСУ у розрізі залізниць за 2011-2012 роки (табл. 4).

Кількість запитів, як видно з поданої у табл. 3 інформації – постійно зростає (в цілому по УЗ – на 8, 3 % до рівня минулого року), особливо швидкими темпами зростає кількість оброблених запитів по Південній та Придніпровській залізницях та Одеській залізниці. Пояснити це можна тим, що останні дві залізниці обслуговують південний напрямок перевезень, крім того, територіально ці залізниці обслуговують економічно активні регіони країни.

Найбільшу частку запитів виконує АСУ ПП Південно-Західної залізниці, найменшу – на Одеській та Донецькій залізницях. Приблизно так само розподілена

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

структура виручки по залізницях – третина виручки від пасажирських перевезень, оформлених через АСУ ПП УЗ належить Південно-Західній залізниці (31 %), на другому місці Придніпровська (21 %), а Південна, Львівська, Одеська і Донецька мають майже однакові частки у загальній сумі виручки. При чому ці співвідношення не змінюються в динаміці.

*Таблиця 4. Аналіз роботи АСУ ПП УЗ у розрізі залізниць за 2010-2011 рр.*

Показники	Роки		Темп росту, %	Частка залізниць, %	
	2010	2011		2010	2011
<b>Південно-Західна залізниця</b>					
Кількість запитів	100 733 456	104 878 009	104, 1	37, 0	35, 9
Кількість місць	20 384 321	20 797 403	102, 0	33, 6	34, 4
Кількість документів	19 814 175	21 469 655	108, 4	33, 6	34, 5
Сума виручки, грн	1 053 134 869	1 315 338 681	124, 9	30, 9	31, 1
<b>Львівська залізниця</b>					
Кількість запитів	33 798 084	35 121 020	103, 9	12, 4	11, 9
Кількість місць	8 711 813	8 432 354	96, 8	14, 4	14, 0
Кількість документів	8 456 286	8 678 913	102, 6	14, 3	14, 0
Сума виручки, грн	461 365 002	554 499 329	120, 2	13, 6	13, 1
<b>Одеська залізниця</b>					
Кількість запитів	28 360 364	31 221 612	110, 1	10, 4	10, 6
Кількість місць	7 180 200	6 907 406	96, 2	11, 8	11, 4
Кількість документів	6 887 552	7 212 640	104, 7	11, 7	11, 6
Сума виручки, грн	354 909 511	462 981 297	130, 5	10, 4	10, 9
<b>Південна залізниця</b>					
Кількість запитів	35 532 198	44 453 654	125, 1	13, 1	15, 1
Кількість місць	8 255 681	8 279 739	100, 3	13, 6	13, 7
Кількість документів	8 089 888	8 499 357	105, 1	13, 7	13, 7
Сума виручки, грн	393 943 853	493 184 521	125, 2	11, 6	11, 7
<b>Придніпровська залізниця</b>					
Кількість запитів	44 470 455	49 210 143	110, 7	16, 3	16, 7
Кількість місць	9 717 092	9 793 354	100, 8	16, 0	16, 2
Кількість документів	9 635 561	10 000 452	103, 8	16, 3	16, 1
Сума виручки, грн	718 284 414	878 758 288	122, 3	21, 1	20, 8
<b>Донецька залізниця</b>					
Кількість запитів	29 316 987	29 789 134	101, 6	10, 8	10, 1
Кількість місць	6 377 892	6 206 343	97, 3	10, 5	10, 3
Кількість документів	6 167 334	6 349 477	103, 0	10, 4	10, 2
Сума виручки, грн	422 781 766	524 188 303	124, 0	12, 4	12, 4
<b>РАЗОМ</b>					
Кількість запитів	272 211 544	294 673 572	108, 3	100	100
Кількість місць	60 626 999	60 416 599	99, 7	100	100
Кількість документів	59 050 796	62 210 494	105, 4	100	100
Сума виручки, грн	3 404 419 415	4 228 950 419	124, 2	100	100

За допомогою статистичної вибірки на певну дату, відслідкуємо динаміку роботи АСК ПП УЗ в різні пори року. Дані для аналізу подано в табл. 5. За даними чітко

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

простежується динаміка кількості оброблених замовлень в розрізі сезонів 2012 року. Найбільша кількість замовлень припадає на літній сезон.

**Таблиця 5. Порівняння статистичних характеристик роботи АСК ПП УЗ у 2012 р.**

Показники	Дати вивчення			
	15.01.12	15.05.12	15.07.12	15.10.12
1. Оброблено замовлень	680600	939973	1539853	8474995
2. Місцеві доходи, грн	766759,0	1108617,5	2052278,8	1059049,0
3. Кількість виданих місць	141743	182558	284691	171871
4. Середня вартість місця, грн	66,25	69,97	82,05	67,00
5. Погашено і повернено місць	8250	10738	20009	9351
6. Кількість терміналів	1771	1824	1994	1819
7. Кількість виданих документів	138829	175643	273290	164902
8. Середня вартість документа, грн	67,64	72,73	85,47	69,83
9. Повернено документів	5823	7444	14798	6705
10. Відсоток повернених документів	4,19	4,23	5,41	4,06
11. Кількість місць на бланку	1,0209	1,0393	1,0417	1,0422
12. Кількість поїздів на 45 дату до відправлення	442	543	564	455
13. Введено місць на 45 дату	166477	219983	246487	185309
14. Кількість поїздів на поточну дату	456	447	555	441
15. Залишок місць на 3 дату	1266447	118029	112043	98406
16. Залишок місць на 2 дату	103886	80589	92320	91000
17. Залишок нереалізованих місць	67819	54005	53688	60744

Як бачимо з рядка 6 представленої таблиці, кількість терміналів протягом року постійно зростає, що дає підстави стверджувати, що якість обслуговування пасажирів покращується, ступінь конкурентоспроможності зростає. Суттєво зростає кількість поїздів та кількість місць за 45 днів у літні місяці (рядки 12, 13), так само збільшується і кількість реалізованих проїзних документів через систему, залишок місць у системі за 2–3 дні до відправлення поїзда у літній період набагато менший, ніж у першому кварталі року. Обсяги обробки інформації через АСУ ПП постійно зростають.

Для більшої наочності, статистика кількості запитів наведена на рис. 1.

На рис. 1 чітко простежується динаміка кількості оброблених замовлень в середньому за день в розрізі сезонів 2012 р. Найбільша кількість замовлень припадає на літній сезон. Динаміка кількості виданих, погашених і повернених місць та виданих і повернених документів у розрізі сезонів 2012 р. співпадає з динамікою кількості оброблених запитів. Статистика у табл. 5 показує кількість місць залишається нереалізованою, при чому у літній сезон їхня кількість не зменшується. Помноживши середню вартість місця на залишені нереалізовані місця визначимо середні втрати залізниці за день від нереалізованих місць, які становлять: у зимовому та літньому сезоні – 4,4-4,5 млн грн, у весняному сезоні – 3,7 млн грн.; за осінній сезон – приблизно 4 млн грн.



## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

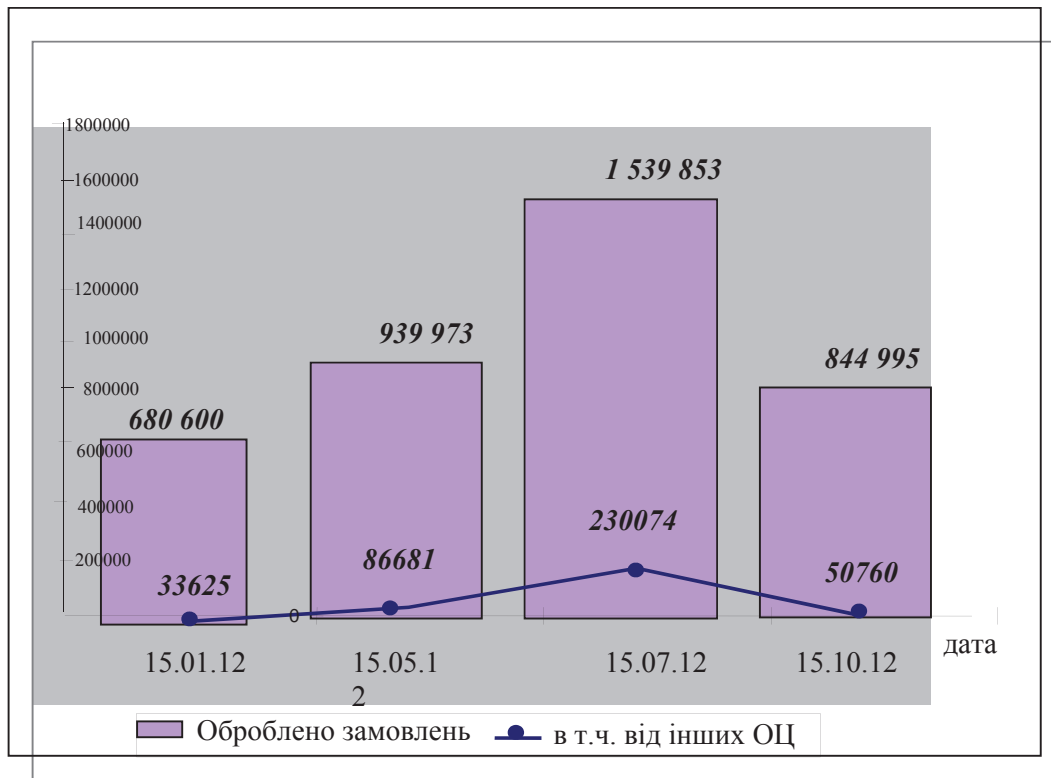


Рис. 1. Динаміка кількості оброблених замовлень по сезонах 2012 р.

Використання системи АСУ ПП в роботі операторів довідкового бюро УЗ з метою інформування пасажирів дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці операторів довідкового бюро і збільшити дохідність підрозділу, а ще й зменшити черги біля віконць бюро та підвищити рівень задоволеності пасажирів швидкістю та якістю сервісу. До впровадження системи у використання з метою інформування пасажирів оператором затраталось на обслуговування одного пасажиря з наданням безкоштовної довідки 1, 8 хв., на надання складної (можливість проїзду з пересадками) та письмової довідки у середньому 18 хв. (10 хв. – пошук необхідної інформації, 6 хв. – написання довідки та оформлення квитанції за послуги, та 2 хв. – на розрахунок з пасажиром).

З метою підвищення продуктивності праці операторів, покращання сервісу та рівня обслуговування на вокзалах пропонується у кожному довідковому бюро розмістити термінал АСУ ПП УЗ. У системі АСУ ПП УЗ є можливість надання різноманітних довідок у реальному часі зі всіма змінами, автоматичного друкування квитанцій.

Після реалізації заходів на пошук необхідної інформації затрачається така ж кількість часу – 10 хв., залишаються 2 хв. – на розрахунок з пасажиром, проте, на написання довідки та оформлення квитанції за послуги, лише 0,8 хв. Отже, економія часу на обслуговування одного пасажиря становить 5,2 хв.

У середньому за зміну оператор довідкового бюро встигав надати 25-27 складних чи письмових довідок. Встановивши, що після впровадження даних заходів економія часу за зміну складе 2,15-2,34 години та знаючи, що середня тривалість обслуговування одного пасажиря (надання платної чи письмової довідки) після

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

---

реалізації заходів складає 0,21 год., можна легко обрахувати економічну ефективність від впровадження даних заходів. Економічна ефективність заходу полягає у зниженні трудомісткості робіт, зростанні рівня продуктивності праці та збільшенні обсягу робіт (числа наданих довідок) за великого рівня попиту на них в умовах інтенсивного пасажиропотоку. В умовах падіння інтенсивності пасажиропотоку можливе падіння кількості інформаційних запитів, тоді зниження рівня трудомісткості викличе скорочення чисельності працівників довідкових бюро та економію фонду заробітної плати. Однак, в умовах соціального напруження та економічної нестабільності ми не вважаємо доцільним вивільнення (скорочення) чисельності працюючих, тому приймаємо за доцільне розраховувати економічну ефективність через ріст продуктивності праці та додаткові обсяги виконуваних робіт (наданих послуг).

За 2,25 години (середня величина економії робочого часу) оператор зможе надати ще 11 складних чи письмових довідок, а при вартості 6 грн за довідку, виручка в довідковому бюро в середньому за зміну збільшиться на 66 грн. При цьому продуктивність праці операторів зростає на 31 %. Таким чином, використання системи АСУ ПП УЗ дозволяє значно підвищувати якість обслуговування, якість інформування пасажирів, зменшувати черги, в цілому підвищувати якість сервісу та задоволеність пасажирів від отримання послуг, що в цілому позитивно впливає на конкурентоспроможність пасажирських залізничних перевезень.

**Висновки і пропозиції.** Показники динаміки та структури пасажирських перевезень дають підстави стверджувати, що рівень конкурентоспроможності залізничного транспорту достатній. Однак, дуже високий рівень витрат, збитковість та відсутність чіткого уявлення про пріоритетного клієнта вимагають перегляду підходів залізниць до формування конкурентних стратегій у сфері пасажирських перевезень. Намічені перспективи розвитку залізничного транспорту вимагають перегляду організаційної структури та системи формування витрат, маркетингових стратегій, стратегій ціноутворення та операційних стратегій у сфері пасажирських перевезень, впровадження заходів підвищення якості та безпеки перевезень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Абалонин С.М.* Конкурентоспособность транспортных услуг: уч. пособие для студентов вузов. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2004. – 172 с.
2. *Должанський І.З., Загорна Т.О.* Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
3. *Драган О. І.* Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
4. *Немцов В. Д., Довгань Л. Є.* Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
5. *Пилипенко О.В.* Методика визначення конкурентоспроможності швидкісних пасажирських перевезень / О.В. Пилипенко. – Зб. наук. праць КУЕТТ. – 2003. Вип. 4. – С. 82-90.
6. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
7. *Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
8. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика: Учебн. Пос., 2-е изд. – М.: ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
9. *Економіка залізничного транспорту: учеб. для вузов ж.-д. транспорта / Н. П. Терешина, В. Г. Галабурда, М. Ф. Трихунков и др.; Под ред. Н. П. Терешиной, Б. М. Лапидуса, М. Ф. Трихункова.* – М.: УМЦ ЖДТ, 2006. – 801 с.
10. *Україна у цифрах у 2012 році: Статистичний збірник / За ред. О. Г. Осауленка.* – К.: Державна служба статистики України, 2013. – 248 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm).