

УДК 331.101.3:656.2

Олексій Зиць

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Алексей Зиц

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПАО «УКРАИНСКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»

Oleksii Zits

**FEATURES OF DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES
IN PJSC "UKRZALIZNYTSIA"**

Розглянуто сутність поняття та структуру бізнес-процесу. Виявлено основні підходи щодо визначення бізнес-процесу. Визначено особливості бізнес-процесів ПАТ «Укрзалізниця». Розроблено авторський підхід щодо визначення бізнес-процесів на залізничному транспорті, що містить 3 блоки: управлінський, операційний, забезпечення. Сформульована структура управління бізнес-процесами ПАТ «Укрзалізниця». Запропоновано складові бізнес-процесів операційного блоку з урахуванням особливостей ПАТ «Укрзалізниця», а саме: вантажні перевезення, пасажирські перевезення, інфраструктура, рухомий склад і промислові підприємства. Надано характеристику поточного етапу бізнес-процесів вантажних і пасажирських перевезень, а також інфраструктури. Розроблено і запропоновано для реалізації заходи щодо розвитку основних бізнес-процесів операційного блоку до 2025 року.

Ключові слова: бізнес-процес, управлінський блок, операційний блок, підтримуючий блок, вантажні перевезення, пасажирські перевезення, інфраструктура, розвиток бізнес-процесів.

Рис.: 7. Табл.: 1. Бібл.: 7.

Рассмотрена сущность понятия и структура бизнес-процесса. Выявлены основные подходы к определению бизнес-процесса. Определены особенности бизнес-процессов ПАО «Украинская железная дорога». Разработан авторский подход к определению бизнес-процессов на железнодорожном транспорте, содержащий 3 блока: управленческий, операционный, обеспечения. Сформулирована структура управления бизнес-процессами ПАО «Украинская железная дорога». Предложенные составляющие бизнес-процессов операционного блока с учетом особенностей ПАО «Украинская железная дорога», а именно: грузовые перевозки, пассажирские перевозки, инфраструктура, подвижной состав и промышленные предприятия. Охарактеризовано текущий этап бизнес-процессов грузовых и пассажирских перевозок, а также инфраструктура. Разработаны и предложены для реализации мероприятия по развитию основных бизнес-процессов операционного блока до 2025 года.

Ключевые слова: бизнес-процесс, управленческий блок, операционный блок, поддерживающий блок, грузовые перевозки, пассажирские перевозки, инфраструктура, развитие бизнес-процессов.

Рис.: 7. Табл.: 1. Библ.: 7.

In the article the essence of the concept and structure of the business process. The basic approaches to the definition of the business process. Features of business processes PJSC "Ukrzaliznytsia". Developed architectural approach to the definition of business processes in rail transport containing 3 parts: administrative, operational, supporting. Formulated structure of business process management PJSC "Ukrzaliznytsia". The proposed components of business processes operating unit allowing for the PJSC "Ukrzaliznytsia", namely freight transportation, passenger transportation, infrastructure, rolling stock and industry. The characteristic of the current phase of the business processes of cargo and passenger transportation, and infrastructure. Developed and proposed to implement measures for the development of key business processes operating unit 2025.

Key words: business process management unit, the operating unit supporting unit, cargo transportation, passenger transportation, infrastructure, development of business processes.

Fig.: 7. Tabl.: 1. Bibl.: 7.

JEL Classification: L92; M11

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення бізнесу без результату виконання робіт чи послуг будь-яка діяльність не має сенсу. Тому сама послідовність виконання робіт (послуг) повинна бути обґрунтована і взаємопов'язана на вході з відповідними ресурсами, а на виході мати результат. Проведені дослідження свідчать про те, що на залізничному транспорті у традиційній перевізній діяльності таке поняття, як «бізнес-процес» практично не існувало з причин завідомо централізовано запланованих ресурсів та результатів.

У новому економічно-правовому форматі господарської діяльності ПАТ «Укрзалізниця» створюються умови конкурентного середовища і виникає потреба у формуванні бізнес-процесів з метою досягнення конкретних результатів діяльності. Тому сьогодні, зважаючи на перетворення, які відбуваються у національній економіці, визначення особливостей бізнес-процесів ПАТ «Укрзалізниця» і важелів впливу на них має актуальне значення.

Аналіз останніх досліджень. Проблемами визначення бізнес-процесів розглядалися у літературі такими науковцями, як М. Хаммер, Дж. Чампі [7], Є. Г. Ойхман, Е. М. Попов [5], С. В. Бражникова [1], В. А. Гончарський [2], М. І. Ковальська [4], Г. Д. Ейтутіс [3].

Бражникова С.В. розкрила економічні основи взаємодій суб'єктів господарювання та особливості розвитку бізнес-процесів залізничного транспорту. У своїй науковій праці [1] відокремила основні задачі розробки та запровадження заходів щодо підвищення ефективності перевізного процесу вантажів і пасажирів, а саме: досягнення системного поліпшення забезпечення безпеки руху на основі контролю якості виконання усіх технологічних операцій експлуатаційної діяльності, а також ремонту і технічного обслуговування рухомого складу; зниження витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів на основі їх удосконалення, виявлення резервів і неефективних технологічних операцій; суттєве підвищення якості послуг, що надаються для освоєння нових, раніше не доступних ринків, а також укріплення конкурентних позицій.

М. І. Ковальська [4] виділила особливості розвитку бізнес-процесів залізничного транспорту, які складають такі види діяльності: вантажні перевезення; утримання та експлуатація інфраструктури; надання послуг локомотивної тяги; пасажирські перевезення у дальньому сполученні; пасажирські перевезення у приміському сполученні; ремонт рухомого складу; будівництво об'єктів інфраструктури; науково-дослідні роботи; утримання соціальної сфери; інші види діяльності.

Г. Д. Ейтутіс [3] зазначав, що трансформаційні процеси, які здійснюються в сучасних умовах на залізничному транспорті країн світу, з одного боку, мають значну частку проблем загального характеру (розмежування державних і господарських функцій управління, відокремлення перевізної діяльності від інфраструктури, ліквідація перехідного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних, залучення інвестицій тощо), з іншого – специфічні особливості кожної залізниці країни, пов'язані з вибором ефективної моделі господарювання.

Проте слід зазначити, що в цих публікаціях приділяється увага загальним питанням бізнес-процесів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з цим проблема визначення бізнес-процесів і запровадження системного підходу удосконалення бізнес-процесів ПАТ «Укрзалізниця» на сучасному етапі є недостатньо вирішеною.

Таким чином, **метою статті** є визначення бізнес-процесів ПАТ «Укрзалізниця» та запровадження системного підходу щодо їх удосконалення на сучасному етапі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «бізнес-процес» отримало широкого розповсюдження не так давно у зв'язку з переходом до провесно-орієнтованого менеджменту компаній. Але на сьогодні немає єдиної загальноприйнятої типології бізнес-процесу. На практиці у кожній компанії існують типові взаємопов'язані один з одним бізнес-процеси [1].

Слід зазначити, що відповідно до стандарту ENISO 9001:2000 процес – це набір взаємопов'язаних засобів і дій, що перетворюють вхід до результату. Проте вважаємо за доцільне проілюструвати різноманітність поглядів на поняття «бізнес-процес».

Бізнес-процес (Business Process) – у англійській літературі уявляється як безліч з однієї або багатопов'язаних операцій у сукупності, які реалізують мету виробничої діяльності у межах відповідної організаційної структури.

Бізнес-процес – це регулярна послідовність взаємопов'язаних заходів, що повторюються, під час виконання яких використовуються ресурси зовнішнього середовища, створюється цінність для користувача і видається йому результат [2].

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на вході використовуються один чи більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що являє цінність для користувача [7].

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Бізнес-процес – це безліч внутрішніх кроків діяльності, що починаються з одного і більш входів і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту та задовольняє його по вартості, довготривалості, сервісу і якості [5].

Структуру бізнес-процесу зображено на рис. 1.

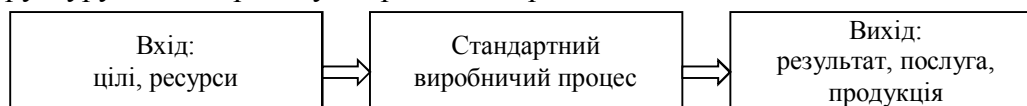


Рис. 1. Структура бізнес-процесу

Оскільки бізнес-процеси за своїм змістом на залізничному транспорті ширше наведених формулювань, то і їх класифікацію пропонується поділити на блоки: управлінський, операційний та забезпечення (рис. 2).



Рис. 2. Блоки бізнес-процесів на залізничному транспорті

Управлінський блок містить бізнес-процеси, які управляють функціонуванням компанії: стратегічне управління, реформування та управління майном, корпоративне інформаційне управління (рис. 3).



Рис. 3. Управлінський блок бізнес-процесів

Операційний блок – це бізнес-процеси, що складають основну діяльність компанії: перевезення, інфраструктура, рухомий склад промисловості підприємства (рис. 4).



Рис. 4. Операційний блок бізнес-процесів

Забезпечення – бізнес-процеси, які обслуговують основну діяльність: фінанси та правове забезпечення, технічна політика та наука, управління персоналом та соціальна політика (рис. 5).

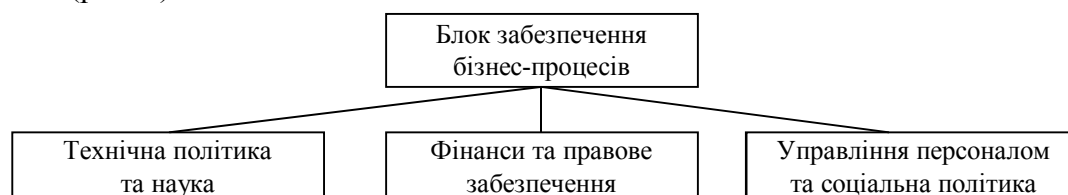


Рис. 5. Блок забезпечення бізнес-процесів

В основу структури управління бізнес-процесами ПАТ «Укрзалізниця» на першому етапі реформування (рис. 6) закладені блоки (рис. 3; 4; 5).

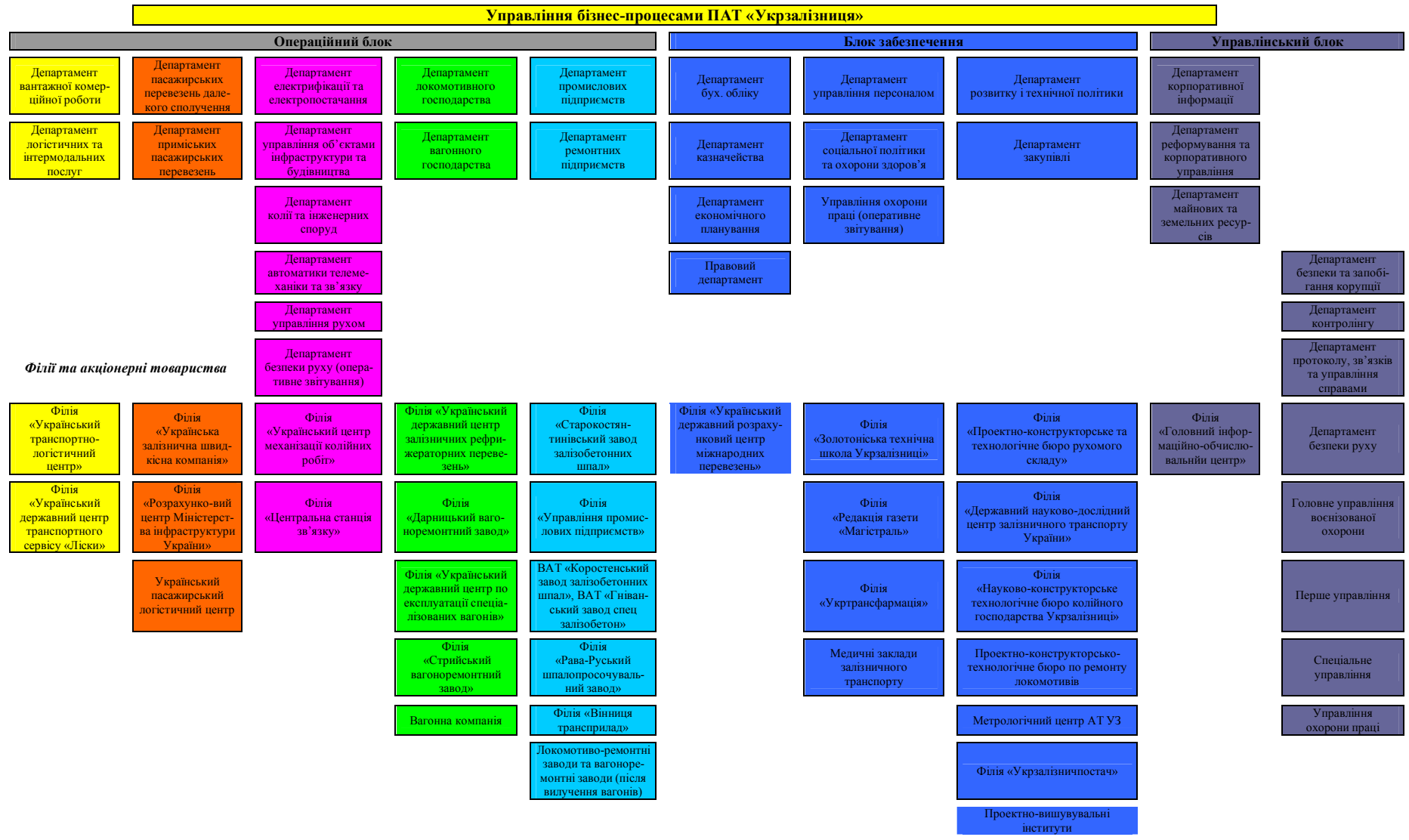


Рис. 6. Структура управління бізнес-процесами ПАТ «Укрзалізниця»

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Після здійснення подальших трансформаційних перетворень у рамках єдиного суб'єкта господарської діяльності ПАТ «Укрзалізниця» відбувається внутрішній структурний поділ за видами діяльності та виділення сегментів конкурентного і потенційно конкурентного сектора зі складу материнської компанії (табл.).

Таблиця

Внутрішній структурний поділ за видами діяльності ПАТ «Укрзалізниця»

Види діяльності	М	ПК	К
Вантажні перевезення	-	-	+
Пасажирські перевезення у внутрішньому та міжнародному сполученнях	-	+	-
Пасажирські перевезення у приміському сполученні	-	+	-
Надання послуг локомотивної тяги	-	+	-
Утримання та експлуатація інфраструктури	+	-	-
Послуги вокзального комплексу	-	+	-
Ремонт рухомого складу	-	-	+
Утримання соціальної сфери	-	-	+
Будівництво та ремонт об'єктів інфраструктури	-	-	+
Проведення НДДКР	-	-	+

М- монопольний сектор;

К – конкурентний сектор;

ПК – потенційно-конкурентний сектор.

Зрештою, безпосередньо у материнській компанії залишається лише 3 види діяльності (рис. 7): 2 потенційно-конкурентні: надання послуг локомотивної тяги і послуги вокзального комплексу; 1 монопольний: утримання та експлуатація інфраструктури.

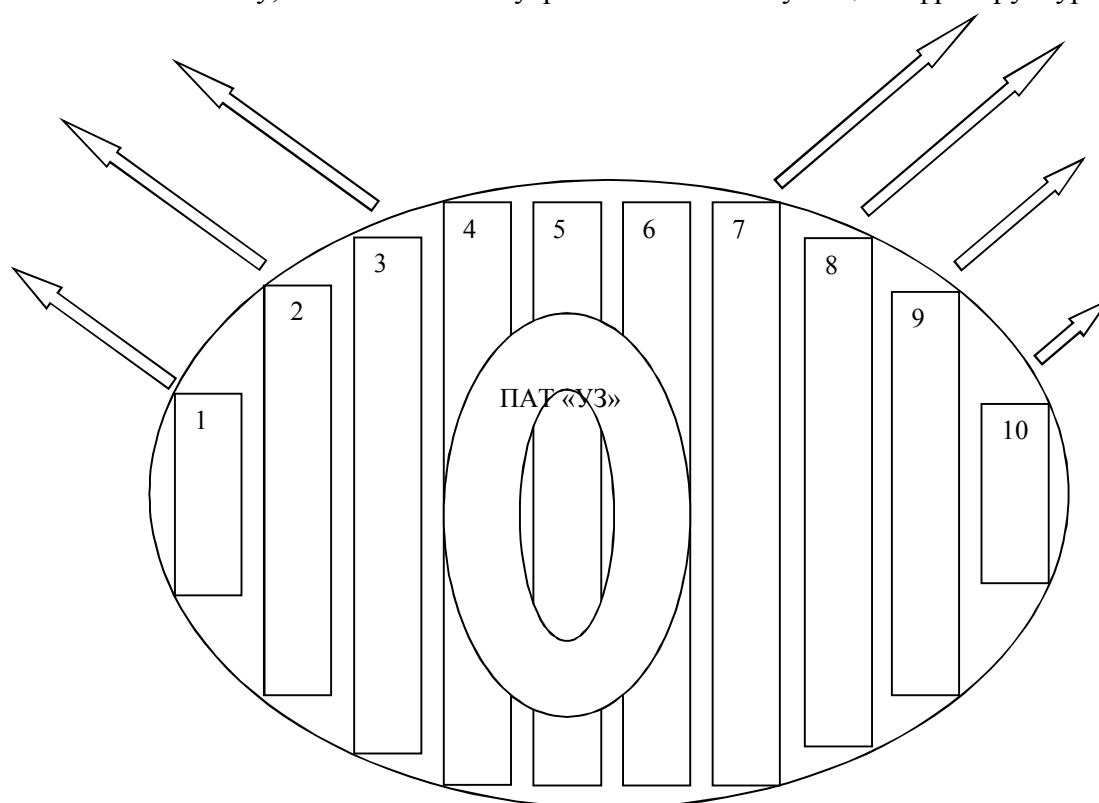


Рис. 7. Внутрішня трансформація видів діяльності ПАТ «Укрзалізниця»

Із табл. та рис. 7 видно, що тільки єдиний монопольний вид діяльності: утримання та експлуатація інфраструктури (5) залишається у материнської компанії ПАТ «Укрзалізниця» і є державною формою власності.

Спробуємо надати стислий аналіз проблемам на визначимо основні напрямки розвитку бізнес-процесів операційного блоку на найближчі 10 років.

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Що стосується вантажних перевезень, слід зазначити що у 2007 році вантажообіг досяг максимального значення на останніх 20 років – 363 млрд ткм. Далі цей обсяг постійно скорочувався і становив у 2014 році – 211 млрд ткм (-25 %). Водночас на автомобільному транспорті темпи зростання вантажообігу прискорилися, його частка збільшилася із 14 до 21 %.

Майже 27 % виручки залізничного транспорту в цьому виді бізнесу формується за рахунок регульованих послуг з перевезення.

Інші 3 % виручки припадають на операторський бізнес та логістичні послуги. Залізничні перевезення контейнерів покривають лише близько 25 % ринку і в портфелі вантажів ПАТ «Укрзалізниця» становлять 0,56 %.

Частка виручки від транзитних перевезень становить 21,9 %, від експортно-імпортних – 42,5 %, що визначає значну залежність залізничного бізнесу від стану економіки держави, обсягів сировинного експорту та політичного впливу на транзит, обсяг якого за останні 8 років скоротився більше ніж у 2 рази.

За даними аналітичних досліджень в Україні у 2014 році частка транспортно-логістичних витрат у ВВП у 2 рази перевищує показники розвинених країн, а обсяги ринку цих послуг сягають понад 60 млрд грн.

На залізничному транспорті України розпочато роботу з розширення діяльності в нерегульованих сегментах транспортно-логістичного ринку: готуються до утворення операторська Універсальна вагонна компанія і транспортно-логістична компанія "Укрвантажтранс", розвиваються Рефрижераторна та Контейнерна компанії, розширюється сегмент контейнерних перевезень, розробляється концепція розвитку контейнерних перевезень і термінально-логістичних комплексів.

Прогноз розвитку транспортно-логістичних послуг до 2025 року свідчить про збереження тенденцій, що склалися, з певними корегуваннями у зв'язку з обмеженнями, пов'язаними з проведенням АТО:

– частки логістичних, експедиційних, складських послуг у загальному обсязі транспортно-логістичного ринку будуть зростати;

– до 2025 року темпи зростання вантажообігу автомобільного транспорту будуть значно випереджати темпи зростання вантажообігу залізничного транспорту, що загострить конкурентну боротьбу, порівняно із автомобільним та водним транспортом залізничний транспорт загального користування демонструватиме найменші темпи приросту вантажообігу (1-2 % за рік), при цьому його частка на ринку перевезень поступово зменшиться до 60 %.

У найближчі п'ять років виникне реальна конкуренція з боку приватних залізничних перевізників.

За підсумком прогнозованих тенденцій обсяги традиційних залізничних перевезень у рамках транспортно-логістичного ринку будуть скорочуватись, а у разі відсутності значного прогресу в покращенні технічного стану основних фондів і якості надаваних послуг темпи падіння значно прискоряться.

Тому основними завданнями бізнес-процесу вантажних перевезень вважаємо:

- 1) підвищення конкурентоспроможності на ринку вантажних перевезень;
- 2) розширення бізнесу в нерегульованих сегментах разом з ефективним наданням послуг у природно-монопольному сегменті;
- 3) вибудовування довготермінових відносин з ключовими партнерами на транспортному ринку;
- 4) розвиток логістичних можливостей для задоволення потреб клієнтів у комплексних послугах, зокрема у глобальних транспортних ланцюжках;
- 5) розвиток нових продуктів та послуг у сфері залізничних перевезень;

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

6) збільшення перевезень транзитних вантажів на 20 % до 2025 року;

7) забезпечення сталого зростання грошового потоку, необхідного для розвитку перевізного та логістичного бізнесу та інфраструктури.

Для реалізації вказаних завдань вектор розвитку вантажних перевезень необхідно спрямувати на:

1. Формування вже на другому етапі реформ потужного контуру виробничо-технологічної вертикалі, до складу якої увійдуть відповідні філії, залежні господарські товариства, з концентрацією в її компетенції функцій вантажної, комерційної і логістичної роботи на центральному і регіональному рівнях. Очолить вертикаль Департамент вантажних перевезень та логістики.

2. Якісне та конкурентоспроможне задоволення попиту на традиційні залізничні перевезення, поглиблення клієнтоорієнтованості.

3. Формування пропозиції з надання нових транспортних продуктів, які закріплюються графіком руху та планом формування поїздів як основними консолідуючими документами:

- організація руху вантажних поїздів за розкладом;

- доставка вантажів «від дверей до дверей»;

- організація перевезень у міжнародному сполученні за участю кількох видів транспорту;

- надання повного комплексу послуг від станції відправлення до перевалки на судно, експедирування вантажів у портах, морський фрахт, перевезення іноземними залізницями тощо.

4. Підвищення конкурентоспроможності у транспортно-логістичному секторі, зокрема:

1) впровадження комплексного обслуговування клієнтів за принципом «одне вікно»;

2) адресна робота з клієнтами, закріплення довгострокових відносин з клієнтами та партнерами. Впровадження інституту клієнтських менеджерів для організації роботи за принципом «одне вікно». Вплив на розширення можливостей, визначення потреб клієнта та надання йому пропозицій щодо різних схем доставки вантажів, у т. ч. за рахунок взаємодії з іншими учасниками транспортного ринку;

3) перехід від пропозиції «традиційні транспортні послуги» до «задоволення логістичних потреб клієнта з одночасним скороченням витрат і підвищенням дохідності його бізнесу»;

4) розроблення та систематична актуалізація каталогу надаваних послуг та їхніх якісних характеристик з урахуванням вимог клієнтів;

5) розроблення та впровадження спеціального програмного комплексу роботи з клієнтами, що містить:

- єдину базу клієнтів залізничного транспорту;

- структурований каталог послуг та їхньої вартості;

- повну інформацію про продажі та відносини з клієнтами;

6) концентрація вантажної роботи на опорних терміналах (закриття малодіяльних станцій) із залученням автотранспорту для кінцевої доставки вантажу (скорочення витрат, здешевлення послуг, надання комплексних послуг);

7) розроблення і реалізація проекту розвитку логістичного бізнесу на базі філії "ЦТС "Ліски", який забезпечить впровадження європейських стандартів, розвиток новітніх технологій та інфраструктури транспортно-логістичних послуг в Україні, покращить використання рухомого складу;

8) забезпечення постійного нарощування обсягів перевезень контейнерів прискореними контейнерними поїздами, середньорічний приріст контейнерних перевезень повинен складати не менше 30%;

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

9) розроблення і реалізація спільно з іноземними партнерами проекту щодо утворення міжнародної логістичної компанії, яка володітиме компетенціями у сфері 3PL і 4PL логістики;

10) синхронізація проектів у сфері логістики для координації використовуваних транспортних активів та тиражування передових логістичних технологій, розширення клієнтської бази.

5. Пріоритетне оновлення, із залученням приватних інвестицій, зношених вантажних вагонів зразками нового покоління, які дозволяють суттєво підвищити ефективність перевезень і знизити їхню вартість.

Для цього необхідно лібералізувати вагонну складову тарифу, ввести розрахунок базового тарифу на основі бруто ваги вантажу і тари вагона, у т. ч. для перевезення порожніх вагонів, впровадити стимулюючу знижку до тарифу на перевезення в інноваційному вагоні.

Сучасний інноваційний вантажний вагон повинен, перш за все, відповідати завданню щодо підвищення провізної спроможності інфраструктури і тяги без суттєвих витрат на модернізацію першої, а тому забезпечувати:

- збільшення ваги нетто поїзда за рахунок підвищення навантаження на вісь та скорочення довжини вагона в поїзді (резерв > 20 % продуктивності перевезень);
- зменшення коефіцієнта тари вагона ($\leq 30\%$), вартості його життєвого циклу в 2 рази, енерговитрат на тягу на 5 %;
- підвищення швидкості руху до 100 км/год (замість 80 км/год), міжремонтних пробігів у 3 рази.

6. Консолідація парків універсальних вагонів, базою для якої повинна стати Універсальна операторська вагонна компанія Холдингу. Збереження частки вантажних перевезень у вагонах Холдингу на рівні не менше 50 %.

Основним напрямком забезпечення перевезень масових вантажів, які становлять не менше 50 % обсягів перевезень ПАТ «Укрзалізниця», буде спеціалізація вагонів на сталих маршрутах, яка дозволяє значно збільшити продуктивність перевезень.

За період до 2025 року до 70 % вагонного парку буде оновлено інноваційними вантажними вагонами, що дозволить підвищити продуктивність перевезень на 10%, скоротити витрати на утримання парку вагонів на 35 %.

Враховуючи ідентичний характер динаміки розвитку бізнес-процесів пасажирських перевезень далекого сполучення і приміських перевезень вважаємо за доцільне надати аналіз загальним проблемам та визначити пріоритетні завдання кожного виду перевезень.

Стан справ у сфері пасажирських перевезень в Україні на сьогодні характеризується негативно. Обсяги перевезень пасажирів та пасажирообіг залізничного транспорту загального користування суттєво нижче досягнутого в 90-і роки. У 2014 році залізничний транспорт займав 40 % ринку пасажирських перевезень за обсягом пасажирообігу, частка автомобільного становила близько 47 %, авіаційного – 13 %.

Основними стримуючими факторами для більш динамічного розвитку цього бізнес-блоку є:

- дуже низький рівень обсягів інвестиційних джерел;
- збереження перехресного субсидування, відсутність державної підтримки;
- інфраструктурні обмеження, що не дозволяють використовувати швидкісні можливості навіть наявного рухомого складу;
- невідповідність регульованих тарифів фактичним витратам та відсутність компенсації, доходів що випадають.

За оцінками експертів, у період до 2025 року попит на пасажирські перевезення може зрости на 30–40 % з відповідним збільшенням пасажирообігу. Такий прогноз пов'язано з

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

можливістю суттєвого підвищення транспортної рухливості населення (виходячи з існуючої низької бази) у міру зростання реальних доходів населення та поглиблення пасажироорієнтованості транспортної системи. У вартісному вираженні розширення сегмента громадських пасажирських перевезень може становити від 2,3 до 2,6 разу.

Найбільш значне зростання ринку буде пов'язане з розвитком економік великих агломерацій країни. В цих умовах залізничний пасажирський комплекс отримає унікальну можливість збільшення обсягів бізнесу.

Однак без впровадження нової, сучасної бізнес-моделі, без кардинальних змін технологій і державної підтримки залізничний транспорт буде скорочувати пасажирообіг на тлі загального зростання ринку.

Для цього необхідно активізувати розроблення та просування принципово нових продуктів і послуг за привабливими цінами, забезпечення конкурентоспроможності залізничних перевезень.

Завдання бізнес-процесу пасажирських перевезень мають бути орієнтовані у трьох напрямках:

1. Збереження частки залізничного транспорту на зростаючому ринку пасажирських перевезень.

2. Взаємодія з державними органами, забезпечення державної підтримки соціально-необхідних залізничних перевезень.

3. Підвищення економічної ефективності перевезень та пов'язаних з ними додаткових видів бізнесу.

Діяльність у рамках вертикалі буде сфокусована на трьох основних сегментах бізнес-блоку пасажирських перевезень:

- 1) прискорені(швидкісні) перевезення;
- 2) традиційні перевезення далекого сполучення;
- 3) приміські та міські перевезення.

У сфері взаємодії з центральними та місцевими органами державної влади, враховуючи, що держава є і залишатиметься ключовим суб'єктом формування вектора розвитку бізнес-процесу пасажирських перевезень загалом, визначаються такі пріоритетні завдання:

1. Впровадження визначених законом договорів про організацію перевезень пасажирів залізничним транспортом у соціальному сегменті, що укладаються:

- центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері залізничного транспорту, стосовно організації здійснення перевезень пасажирів у далекому сполученні;

- місцевими органами державної влади, стосовно організації здійснення перевезень пасажирів у приміському сполученні територією відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

2. Визначення та узгодження на довгострокову перспективу параметрів замовлень держави та місцевих органів державної влади на перевезення пасажирів у соціальному сегменті, забезпечення беззбитковості таких перевезень.

3. Розроблення і реалізація довгострокової програми розвитку виділеної інфраструктури для переважно пасажирського руху, у т.ч. прискореного (швидкісного).

4. Отримання державних коштів як джерела інвестиційного розвитку.

Ключові напрями бізнес-процесу на найближчі 10 років повинні бути спрямовані на:

1. Формування пасажирського комплексу далекого сполучення у вертикально інтегровану структуру. Розділення виробничої діяльності на експлуатаційну та ремонтну. Впровадження стратегії сервісного обслуговування пасажирського рухомого складу

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

виробником та сервісною компанією, утвореною на базі вагоноремонтних структурних підрозділів ПАТ «Укрзалізниця».

Після необхідної підготовки у складі ПАТ «Укрзалізниця» треба створити філію з перевезення пасажирів у далекому сполученні. До майнового комплексу філії передати пасажирські вагони та локомотиви, відповідний моторвагонний рухомий склад. До її складу повинні увійти вагонні дільниці, вагонні депо, що виконують поточне обслуговування та поточний ремонт вагонів, пасажирські локомотивні депо, швидкісна пасажирська компанія та інші структурні підрозділи пасажирського господарства (крім вокзалів) зі своїм майном.

Після створення умов для беззбиткового функціонування на базі філії утворити залежне акціонерне товариство «Національна пасажирська компанія», що в подальшому трансформуватиметься у субхолдингову структуру.

2. Розвиток транспортних пропозицій та збільшення частки перевезень у денних поїздах, розширення маршрутної мережі, впровадження прискорених (швидкісних) поїздів, організація мультимодальних перевезень у кооперації з автобусним та іншими видами транспорту, перехід на переважно електронні проїзні та перевізні документи.

3. Поступове планове скорочення обсягів традиційних перевезень далекого сполучення з перенесенням пасажиропотоків на денні та прискорені (швидкісні) поїзди, за умови збереження в довгостроковій перспективі переважаючої частки соціально значущих перевезень у регульованому сегменті загального пасажирообігу в далекому сполученні. Ключовим фактором розвитку традиційного далекого сполучення буде довгострокове, передбачуване, економічно обґрунтоване державне замовлення на соціально значущі регульовані перевезення.

4. Удосконалення тарифної політики:

- у нерегульованому сегменті завдяки охопленню понад 70 % ринку системою динамічного ціноутворення;

- у регульованому сегменті за допомогою впровадження знижок для збереження наявних та залучення додаткових пасажирів.

5. Розвиток технологій прискорених (швидкісних) залізничних перевезень у густонаселених районах та у з'єднаннях між великими агломераціями.

6. Створення оптимальної транспортної системи з високою економічністю, надійністю та безпечністю через:

- збільшення частки прискореного (швидкісного) сполучення в пасажирообігу у міру зростання транспортної рухливості та платоспроможності населення, підвищення вимог до рівня транспортних послуг, збільшення кількості прискорених (швидкісних) поїздів у 3 та більше разів;

- розділення вантажного, пасажирського та швидкісного руху на найбільш завантажених напрямках, спеціалізація інфраструктури;

- поступову реалізацію концепції створення багатофункціональних транспортно-пересадочних вузлів (хабів) у великих містах (станціях).

7. Оновлення та оптимізація парку пасажирського рухомого складу, підвищення його ефективності та комфортності за умови мінімізації залучення інвестиційних коштів та використання залишкового ресурсу наявних активів за допомогою:

1) поновлення парку новим моторвагонним рухомим складом для прискорених (швидкісних) денних поїздів (210 вагонів) та пасажирськими вагонами локомотивної тяги (350 одиниць);

2) модернізації пасажирських вагонів локомотивної тяги (659 одиниць) та вагонів електропоїздів для регіонального сполучення (530 одиниць).

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Це дозволить підвищити продуктивність пасажирських вагонів на 30 %, скоротити експлуатаційні витрати на перевезення на 12 %.

Основними напрямками розвитку бізнес-процесу приміських пасажирських перевезень повинно бути:

1. Формування вертикально інтегрованої структури приміського пасажирського комплексу шляхом утворення шести регіональних філій приміських пасажирських перевезень з передачею їм моторвагонного рухомого складу, відповідних моторвагонних депо, інших підрозділів і об'єктів, пов'язаних з приміськими перевезеннями. Поступове утворення на їх базі, за участі місцевих органів державної влади, регіональних приміських пасажирських компаній, як перевізників у сфері приміських пасажирських перевезень, та підвищення їх операційної ефективності.

2. Підвищення привабливості приміських перевезень для споживачів за рахунок оптимізації розкладу руху, зростання маршрутної швидкості, удосконалення системи продажу квитків, оновлення рухомого складу, задоволення попиту на найбільш завантажених маршрутах.

3. Інтеграція приміських перевезень з міськими транспортними маршрутами та перевезеннями іншими видами транспорту.

4. Підвищення збирання плати за проїзд, оптимізація перевізної роботи та нарощування населеності поїздів, скорочення витрат на продаж квитків, оптимізація інвестицій в оновлення рухомого складу та витрат на його ремонт і модернізацію.

5. Модернізація інфраструктури вокзалів і станцій, утворення багатофункціональних транспортно-пересадочних вузлів для інтеграції приміських перевезень з залізничними перевезеннями в далекому сполученні та іншими видами транспорту.

Реалізація цього напрямку стратегії потребуватиме удосконалення умов регуляторного середовища:

1. Розроблення та затвердження Урядом концепції розвитку приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом і плану заходів з її реалізації.

2. Впровадження довгострокового механізму операційного субсидування приміських перевезень із державного та місцевих бюджетів із закріпленням зобов'язань щодо повного відшкодування доходів перевізників, недоотриманих під час виконання відповідних замовлень за тарифами нижче економічно обґрунтованих.

3. Фінансування в рамках державних і регіональних програм заходів щодо розвитку комплексу приміських перевезень.

4. Розроблення та закріплення в нормативних документах ефективної системи штрафів за безквитковий проїзд, впровадження дієвого механізму їх стягнення та подальшого використання зібраних коштів.

Висновок. Потенційний вплив факторів глобального конкурентного середовища, що призводить до зменшення внутрішньої та зовнішньої стійкості економічної системи ПАТ «Укрзалізниця» визначає необхідність удосконалення бізнес-процесів вантажних і пасажирських перевезень залізничним транспортом.

Розглянуто та визначено поняття та структуру бізнес-процесів, з урахуванням особливостей розвитку ПАТ «Укрзалізниця», що містить 3 блоки: управлінський, операційний та підтримуючий. Особливу увагу надано розвитку бізнес-процесів операційного блоку з внутрішнім структурним поділом за видами діяльності на виділенням сегментів конкурентного і потенційного сектора зі складу материнської компанії. Запропоновано залишити у материнській компанії бізнес-процеси: 2 потенційно-конкурентні: надання послуг локомотивної тяги і послуги вокзального комплексу та 1 монопольний: утримання та експлуатація інфраструктури.

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Розроблено на надано конкретні пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів у вантажному, пасажирському і приміському сполученнях до 2025 року, що дозволить підвищити конкурентну спроможність ПАТ «Укрзалізниця».

Подальші дослідження необхідно присвятити діагностиці та розвитку бізнес-процесів інфраструктурного комплексу ПАТ «Укрзалізниця».

Список використаних джерел:

1. Бражникова С. В. Экономическая оценка эффективности качества производственной деятельности структурных подразделений железнодорожного транспорта : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт» / С. В. Бражникова. – М., 2015. – 151 с.
2. Гончарский В. А. Бизнес-процессы: основные понятия [Электронный ресурс] / В. А. Гончарский. – Режим доступа : https://www.elitarium.ru/2013/02/08/biznes_processy_osnovnye_ponjtiya.html.
3. Ейтутіс Г. Д. Теоретико-прикладні основи реформування залізничного транспорту : монографія / Г. Д. Ейтутіс. – Ніжин : Аспект-Поліграф, 2016. – 256 с.
4. Ковальская М. И. ОАО «РЖД» – как бизнес система / М. И. Ковальская // Аудит и финансовая система. – 2006. – № 2. – С. 256–262.
5. Ойхман Е. Г. Реинжининг бизнеса: реинжининг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – С. 123-147.
6. Проект стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» до 2025 року.
7. Хаммер М. Реинжининг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб., 2000. – 287 с.

References

1. Brazhnikova, S.V. (2015). Ekonomicheskaja otsenka effektivnosti kachestva proizvodstvennoi deiatelnosti strukturnykh podrazdelenii zheleznodorozhnogo transporta: dis. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.05 «Ekonomika i upravlenie narodnym khoziaistvom: ekonomika, organizatsiia i upravlenie predpriiatiiami, otrasliami, kompleksami – transport» [Economic evaluation of quality effektivnostyuu proizvodstvennoe activities strukturnykh podrazdelenyy railroad transport]. *Candidate's thesis*. Moscow (in Russian).
2. Nacharskii, V.A. (2013). *Biznes-protsey: osnovnye poniatia* [Business-processes: Basic concepts]. Retrieved from https://www.elitarium.ru/2013/02/08/biznes_processy_osnovnye_ponjtiya.html.
3. Eitutis, G.D. (2016). *Teoretyko-prykladni osnovy reformuvannia zaliznychnoho transportu* [Theoretical and applied bases railway reform]. Nizhyn: Aspect-Polygraph (in Ukrainian).
4. Kovalskaia, M.I. (2006). ОАО «RZhD» – kak biznes systema [OAO “RZhD” – as business system]. *Audit and finansovaia sistema – Audit and financial system*, no. 2, pp. 256–262 (in Russian).
5. Oikhman, E.G., Popov, E.M. (1997). *Reinzhiring biznesa: reinzhiring orhanizatsii i informatsionnye tekhnolohii* [Reinzhiring business: reinzhiring organizations and information technology]. Moscow: Finance and Statistics (in Russian).
6. Draft Strategy of JSC «Ukrzaliznytsia» 2025.
7. Hammer M., Champi D. (2000). *Reinzhiring korporatsii: manifest revoliutsii v biznese* [Reinzhiring corporations: the revolution Manifesto in business]. St. Petersburg (in Russian).

Зіць Олексій Євгенович – аспірант, Державний економіко-технологічний університет транспорту (вул. М. Лукашевича, 19, 03049, Київ, Україна).

Зиц Алексей Евгеньевич – аспірант, Государственный экономико-технологический университет транспорта (ул. Н. Лукашевича, 19, 03049, г. Киев, Украина).

Zits Oleksii – PhD student, State Economy and Technology University of Transport (19 M. Lukashevich Str., 03049 Kyiv, Ukraine).

E-mail: alexyz@uz.gov.ua