УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «ДНІПРОВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНФРАСТРУКТУРИ І ТРАНСПОРТУ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «ДНІПРОВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІНФРАСТРУКТУРИ І ТРАНСПОРТУ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГРИГОРЕНКО АНДРІЙ ДМИТРОВИЧ

УДК 656.224:656.2.072(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

Спеціальність 073 – 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

_____ А. Д. Григоренко

Науковий керівник: Чаркіна Тетяна Юріївна, доктор економічних наук, професор

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Григоренко А. Д. Комплексний підхід до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Навчально-науковий інститут «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту» Українського державного університету науки і технологій, Дніпро, 2026.

Дисертація присвячена розробленню теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями в Україні в умовах структурної трансформації галузі та посилення конкуренції на ринку транспортних послуг.

Актуальність теми зумовлена визначальною роллю залізничного транспорту в забезпеченні транспортної мобільності населення та підтриманні соціально-економічних зв’язків. Водночас функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту характеризується наявністю системних проблем, зокрема збитковістю перевезень, державним регулюванням більшості тарифів, значною зношеністю матеріально-технічної бази, невідповідністю нормативно-правового забезпечення сучасній структурі управління, а також незавершеністю процесів реформування.

Додатковими чинниками є функціонування залізничного транспорту в умовах економічних, соціальних, політичних та військових криз, а також посилення конкуренції з боку автомобільного й авіаційного транспорту, що призводить до поступової втрати його ринкових позицій.

Попри зазначені обставини, в умовах військових подій залізничний транспорт, який виконує стратегічну функцію в державі, продемонстрував високий рівень надійності та ефективності. Він забезпечив надання необхідної

допомоги населенню у сфері пасажирських перевезень, організував перевезення дипломатичних делегацій, здійснив транспортування значних обсягів гуманітарної допомоги, а також реалізував інші форми підтримки суспільства. Таким чином, залізничний транспорт виявився спроможним ефективно виконати зазначені завдання, що додатково підкреслює його ключову роль у функціонуванні держави та зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

У першому розділі досліджено історичні передумови формування сучасної системи управління залізничними пасажирськими перевезеннями в Україні, проаналізовано етапи структурних змін у пасажирському комплексі від моменту створення АТ «Укрзалізниця» до сьогодення. Виявлено ключові недоліки чинної системи управління, серед яких незавершеність реформування, дублювання функцій та неузгодженість між підрозділами під час організації перевізного процесу. Проаналізовано стан ресурсної бази пасажирського комплексу залізничного транспорту України та визначено її критичний рівень зношеності.

Узагальнено та систематизовано міжнародний досвід організації та управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Встановлено, що попри відсутність універсальної моделі реформування, для більшості країн характерними є виділення окремих бізнес-сегментів за напрямами діяльності залізничних пасажирських перевезень, розмежування функцій обслуговування пасажирів у поїздах та утримання рухомого складу, а також наявність спеціалізованих підрозділів із організації логістичних, мультимодальних та туристичних перевезень.

У другому розділі досліджено ринок пасажирських перевезень України та визначено місце залізничного транспорту на ньому. Встановлено тенденцію до скорочення обсягів перевезень на всіх видах пасажирського транспорту і втрату частини ринкових позицій залізницею. Проаналізовано основні експлуатаційні та фінансово-економічні показники, що свідчать про погіршення ефективності функціонування пасажирського комплексу, зокрема внаслідок недостатньої компенсації збитків від перевезень пільгових категорій громадян.

Виявлено відсутність системи якісних показників оцінювання рівня задоволеності клієнтів наданими послугами.

Ключовим результатом стала систематизація проблем пасажирського комплексу залізничного транспорту за складовими внутрішнього та зовнішнього середовища, що дало змогу сформувати основу для визначення напрямів подальшого розвитку та підвищення якості пасажирських перевезень.

У третьому розділі сформовано теоретико-методичні засади комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями. Здійснено сегментацію споживачів транспортних послуг із урахуванням їхніх потреб і характеристик пасажиропотоків та розроблено маркетингову класифікацію перевезень залізничним транспортом, що забезпечує узгодження параметрів транспортного планування з очікуваннями клієнтів.

Удосконалено класифікацію пасажирських поїздів, у якій на відміну від чинної змінено категорію нічних пасажирських поїздів на далекі, введено категорію туристичних поїздів, уточнено їх композиції та визначено категорії поїздів, до яких можуть бути включені поштові, багажні, поштово-багажні вагони та вагони для перевезення автомобілів.

Запропоновано нову модель організаційної структури управління пасажирським комплексом, що передбачає створення інтегрованого перевізника – АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» з чітким розподілом функцій, ресурсів і відповідальності між його підрозділами.

Розроблено бізнес-модель функціонування пасажирської компанії та модель взаємодії її структурних підрозділів під час організації перевізного процесу, яка ґрунтується на узгодженні споживчих сегментів та видів діяльності пасажирського комплексу.

Сформовано єдиний технологічний процес організації залізничних пасажирських перевезень на засадах процесного управління, який регламентує послідовність виконання операцій та розмежовує зони відповідальності між структурними підрозділами.

Запропоновано алгоритм формування маршрутної мережі пасажирських поїздів на принципах самоокупності з урахуванням нестабільності державної підтримки соціально важливих перевезень та необхідності припинення перехресного субсидування залізничних пасажирських перевезень за рахунок вантажного сегмента.

Обґрунтовано напрями розвитку пасажирського комплексу шляхом оптимізації витрат та розвитку комерційних сегментів діяльності. Визначено перспективність розвитку залізничного туризму, логістичних послуг – перевезення багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів, а також використання інфраструктурних об'єктів для надання додаткових послуг. Особливу увагу приділено розвитку вузькоколійних залізниць (магістральних та дитячих) як складових туристичної інфраструктури.

З метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності української транспортної системи та наближення її до міжнародних стандартів якості перевезень та обслуговування обґрунтовано необхідність розвитку мультимодальних пасажирських перевезень та створення на базі залізничних вокзалів ХАБів – транспортно-пересадкових вузлів. Визначено доцільність розширення цифрових технологій та впровадження ERP-системи для забезпечення інтегрованого управління ресурсами пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Реалізація запропонованих заходів має практичну цінність для АТ «Укрзалізниця», оскільки сприятиме підвищенню якості послуг, оптимізації витрат, досягненню фінансової стійкості пасажирського комплексу залізничного транспорту та зростанню конкурентоспроможності галузі на транспортному ринку.

Ключові слова: залізничний транспорт, залізничні пасажирські перевезення, комплексний підхід, клієнтоорієнтованість, підприємства залізничного транспорту, організаційна структура, управління, бізнес-процеси, реформування, конкурентоспроможність, стратегічне управління, якість перевезень, маркетинговий підхід, цифрові технології, інновації.

ABSTRACT

Hryhorenko A. D. Comprehensive Approach to the Organization and Management of Railway Passenger Transportation. – Qualification scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 – Management (07 – Management and Administration). – Educational and Scientific Institute "Dnipro Institute of Infrastructure and Transport" of the Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical provisions and practical recommendations for forming a comprehensive approach to the organization and management of railway passenger transportation in Ukraine under conditions of structural transformation of the industry and increasing competition in the transport services market.

The relevance of the topic is determined by the crucial role of railway transport in ensuring the mobility of the population and maintaining socio-economic ties. At the same time, the functioning of the railway passenger complex is characterized by systemic problems, including unprofitability of transportation, state regulation of most tariffs, significant depreciation of the material and technical base, inconsistency of regulatory support with the modern management structure, and incompleteness of reform processes.

Additional factors include the operation of railway transport under economic, social, political, and military crises, as well as intensified competition from road and air transport, which has led to a gradual loss of market positions. Despite these circumstances, during wartime railway transport, performing a strategic function for the state, demonstrated high reliability and efficiency. It provided essential assistance to the population in passenger transportation, organized the movement of diplomatic delegations, transported large volumes of humanitarian aid, and carried out other forms of social support. Thus, railway transport proved capable of effectively fulfilling these

tasks, further emphasizing its key role in the functioning of the state and underscoring the relevance of the chosen research topic.

The first chapter examines the historical prerequisites for the formation of the modern system of railway passenger transport management in Ukraine, analyzing stages of structural changes in the passenger complex from the establishment of JSC “Ukrzaliznytsia” to the present. Key shortcomings of the current management system were identified, including incomplete reforms, duplication of functions, and lack of coordination among divisions in organizing the transportation process. The state of the resource base of Ukraine’s railway passenger complex was analyzed, revealing its critical level of wear.

International experience in organizing and managing railway passenger complexes was generalized and systematized. It was established that, despite the absence of a universal reform model, most countries feature the separation of business segments by activity areas, division of functions between passenger service in trains and rolling stock maintenance, as well as specialized units for organizing logistics, multimodal, and tourist transportation.

The second chapter studies the passenger transportation market of Ukraine and defines the place of railway transport within it. A trend of declining transportation volumes across all types of passenger transport and the loss of part of the railway’s market share was identified. Key operational and financial-economic indicators were analyzed, showing reduced efficiency of the passenger complex, particularly due to insufficient compensation for losses from transporting privileged categories of citizens. The absence of a system of qualitative indicators for assessing customer satisfaction with services was revealed.

A key result was the systematization of problems of the railway passenger complex by internal and external environment components, forming the basis for determining directions of further development and improving the quality of passenger transportation.

The third chapter develops theoretical and methodological foundations of a comprehensive approach to organizing and managing railway passenger transportation.

Segmentation of transport service consumers was carried out, considering their needs and passenger flow characteristics, and a marketing classification of railway transportation was developed to align transport planning parameters with customer expectations.

The classification of passenger trains was improved: the category of night passenger trains was redefined as long-distance, a category of tourist trains was introduced, their compositions were clarified, and categories of trains were identified that may include postal, baggage, postal-baggage, and automobile transport wagons.

A new organizational structure model for managing the passenger complex was proposed, envisaging the creation of an integrated carrier – JSC "National Railway Passenger Company" – with clear distribution of functions, resources, and responsibilities among its divisions.

A business model of the passenger company's functioning and a model of interaction among its structural divisions in organizing the transportation process were developed, based on aligning consumer segments with activity types of the passenger complex. A unified technological process of organizing railway passenger transportation on the principles of process management was formed, regulating the sequence of operations and delineating zones of responsibility among divisions.

An algorithm for forming the passenger train route network on principles of self-sufficiency was proposed, considering instability of state support for socially important transportation and the need to eliminate cross-subsidization of passenger transportation at the expense of the freight segment.

Directions for developing the passenger complex through cost optimization and expansion of commercial activity segments were substantiated. The prospects of developing railway tourism, logistics services (transportation of baggage, cargo-baggage, mail, and automobiles), and use of infrastructure facilities for additional services were identified. Special attention was paid to the development of narrow-gauge railways (mainline and children's) as components of tourist infrastructure.

To enhance efficiency and competitiveness of Ukraine's transport system and bring it closer to international standards of transportation quality and service, the

necessity of developing multimodal passenger transportation and creating hubs – transport interchange nodes – based on railway stations was substantiated. The expediency of expanding digital technologies and implementing an ERP system for integrated resource management of the railway passenger complex was determined.

Implementation of the proposed measures has practical value for JSC “Ukrzaliznytsia” as it will contribute to improving service quality, optimizing costs, achieving financial stability of the railway passenger complex, and increasing the competitiveness of the industry in the transport market.

Keywords: railway transport, railway passenger transport, integrated approach, customer focus, railway transport companies, organisational structure, management, business processes, reform, competitiveness, strategic management, transport quality, marketing approach, digital technologies, innovation.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Трансформація структури управління пасажирським господарством залізничного транспорту: світовий досвід та його адаптація до сучасних умов в Україні. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Вип. 10 (26). С. 150-162. URL: https://doi.org/10.15802/rtem2023/300532. *(Особистий внесок: узагальнено етапи трансформації структури управління пасажирським господарством, розроблено модель удосконаленої організаційної структури управління пасажирським господарством залізничного транспорту відповідно до сучасних умов)*

2. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Сучасні проблеми та основні тренди розвитку залізничних пасажирських перевезень в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.19. *(Особистий внесок: зроблено аналіз наявних проблем та визначено пріоритетні напрями розвитку залізничних пасажирських перевезень в Україні)*

3. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Нова класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. 2024. № 87. С. 196-206. URL: https://doi.org/10.18664/btie.87.322719. *(Особистий внесок: Запропоновано систематизацію споживачів послуг залізничного транспорту із застосуванням маркетингового підходу)*

4. Григоренко А. Д. Новий підхід до організації залізничних приміських пасажирських перевезень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 257-265. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.257.

Публікації, що включені до міжнародної наукометричної бази даних Scopus:

1. Charkina T., Hryhorenko A. Rail Tourism as a Strategic Direction of Railway Passenger Transportation Development. *Transport Means 2025 : Proc. of the 29th Intern. Sci. Conf.* (Oct. 01-03, 2025, Klaipeda, Lithuania). Kaunas University of

Technology [et al.]. Kaunas, 2025. P. 537–541. URL: https://doi.org/10.5755/e01.2351-7034.2025.P537-541. *(Особистий внесок: розроблено класифікацію тематичних пасажирських вагонів для здійснення туристичних подорожей залізницею)*

Тези доповідей та матеріали науково-практичних конференцій:

1. Grigorenko A. D. Development prospects of railway postal transportation in Ukraine. *Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future: International Scientific Multidisciplinary Conference of Students and Beginner Scientists* – Дніпро: Український державний університет науки і технологій; 2022. – 118 с. (С. 19-20).

2. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Мультимодальні пасажирські перевезення як стратегічний напрямок розвитку залізничного транспорту України. *The 3th International scientific and practical conference «Theoretical aspects of education development»* (January 24-27, 2023) Warsaw, Poland. International Science Group. 2023. 569 p. (P. 254-257). *(Особистий внесок: розкрито переваги організації мультимодальних перевезень для держави та пасажирів)*

3. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Григоренко А. Д. Необхідність інноваційних змін у композиціях пасажирських поїздів. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту* [Текст]: матеріали 82 Міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 квітня 2023 р. / за заг. ред. Ю. С. Пройдака, Р. В. Маркуля. УДУНТ. – Дніпро, 2023. – 428 с. (С. 157-159). *(Особистий внесок: сформовано пропозиції для посилення конкурентоспроможності пасажирських перевезень у порівнянні з іншими видами транспорту)*

4. Григоренко А. Д. Новий підхід до оцінювання якості залізничних пасажирських перевезень. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали дев'ятнадцятої науково-практичної міжнародної конференції (1-2 червня 2023 р.)./ Мін-во освіти і науки України; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. – Харків: УкрДУЗТ, 2023. – 467 с. (С. 217-219).

5. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Актуальність розвитку нічних пасажирських поїздів. *The 12th International scientific and practical conference «Scientific research in the modern world»* (September 21-23, 2023) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2023. 450 p. (P. 429-433). (Особистий внесок: *обґрунтовано переваги нічних пасажирських поїздів та необхідність розвитку цього виду перевезень як одного з найбільш комфортних для пасажирів у сучасних умовах)*

6. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Переосмислення концепції організації туристичних подорожей залізничним транспортом. *The 1st International scientific and practical conference «Scientific achievements of contemporary society»* (August 15-17, 2024) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2024. 491 p. (P. 454-458). *(Особистий внесок: визначено перспективи використання вагонів-салонів для перевезень мандрівників, організації ХАБів на базі вокзальних комплексів та створення профільних підрозділів з обслуговування клієнтів, що сприятиме розвитку сегменту туристичних перевезень, популяризації залізничного транспорту)*

7. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Формування системи цифрового менеджменту в залізничних пасажирських перевезеннях. *The 10th International scientific and practical conference «Science and society: modern trends in a changing world»* (September 2-4, 2024) MDPC Publishing, Vienna, Austria. 2024. 277 p. (P. 241-245). *(Особистий внесок: розкрито сутність поняття «цифровий менеджмент» та обґрунтувано необхідність його впровадження в пасажирській вертикалі залізничного транспорту)*

8. Grigorenko A. D. Employee Rating as a Method of Increasing the Motivation of the Staff of Ukrzaliznytsia. *Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах* [Текст] : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26 березня 2025 р. / за заг. ред. Ю. Пройдака. Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Дніпро, 2025. – 255 с. (С. 136-138).

9. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Необхідність впровадження ERP-системи управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Цифрова економіка [Електронний ресурс]: зб. матеріалів ІІІ Міжнародної

науково-практичної. конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. – К.: КНЕУ, 2025. – 1101 с. (С. 495-499). URL: https://doi.org/10.33111/978-966-926-559-3. *(Особистий внесок: обґрунтовано необхідність впровадження ERP-системи для управління пасажирським комплексом залізничного транспорту)*

Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації:

1. Grigorenko A. Relations between railway passenger transportation and the socio-economic situation in the country. *Науково-технічний прогрес на транспорті* [електронний ресурс]: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих учених, магістрантів та студентів, 29 березня 2021 р. – Дніпро: Дніпровський нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2021. – 89 с. (С. 7-8).

2. Григоренко А. Д. Раціоналізація схем обороту пасажирських поїздів у далекому сполученні. *Наука і сталий розвиток транспорту. Секція «Інноваційні технології в перевізному процесі та логістиці»* [електронний ресурс]: збірник тез доповідей в рамках 81-ї Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих учених, магістрантів та студентів «Наука і сталий розвиток транспорту» 28 жовтня 2021 р. – Дніпро: Дніпровський нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2021. – 72 с. (С. 63-64).

3. Grigorenko A. Lessons to be learned by Ukraine from the experience of railway transport reforms around the world. *Інноваційний дискурс іншомовної професійної комунікації* [електронний ресурс]: збірник тез доповідей секції 81 Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих учених, магістрантів та студентів «Наука і сталий розвиток транспорту» 28 жовтня 2021 р. – Дніпро: Дніпровський нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2021. – 22 с. (С. 5-6)

ЗМІСТ

ВСТУП 15
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ 25
1.1. Історичні передумови формування сучасної системи управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України 25
1.2. Міжнародний досвід організації залізничних пасажирських перевезень 38
1.3. Техніко-експлуатаційна характеристика пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця» 48
Висновки до розділу 1 66
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» 67
2.1. Дослідження ринку пасажирських перевезень України 67
2.2. Показники функціонування пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця» 80
2.3. Основні проблеми пасажирського комплексу залізничного транспорту України 92
Висновки до розділу 2 107
РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ 109
3.1. Маркетингова класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом 109
3.2. Удосконалена структура управління пасажирським комплексом АТ «Укрзалізниця» 125
3.3. Бізнес-модель організації залізничних пасажирських перевезень на засадах самоокупності 141
3.4. Напрями підвищення ефективності роботи пасажирського комплексу залізничного транспорту України 162
Висновки до розділу 3 176
ВИСНОВКИ 178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 182
ДОДАТКИ 196

ВСТУП

Актуальність теми. Залізничні пасажирські перевезення мають важливе значення для задоволення потреб суспільства у поїздках, сприяють розвитку транспортної мобільності населення, а також забезпечують ділові, соціальні, культурні та інші зв'язки між підприємствами, організаціями та населеними пунктами країни й інших держав.

Водночас залізничний транспорт України в особі акціонерного товариства «Українська залізниця», яке є національним залізничним перевізником вантажів і пасажирів, функціонує в умовах системних кризових явищ. На відміну від вантажного сегмента, де вже сформовано конкурентне середовище, у сфері залізничних пасажирських перевезень компанія зберігає монопольне становище. З одного боку, це покладає на неї підвищену відповідальність за забезпечення потреб населення та держави у пасажирських перевезеннях, з іншого – пасажирський комплекс функціонує в умовах низки обмежень. Так, більшість тарифів на пасажирські перевезення регулюється державою і є нижчими за рентабельний рівень, при цьому збитки від перевезень не компенсуються у повному обсязі, а хронічна нестача інвестицій призвела до значного зношення ресурсної бази пасажирського комплексу та вже не дозволяє у повній мірі задовольняти зростаючий попит на перевезення. Таким чином, функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України характеризується наявністю суттєвих структурних проблем, які безпосередньо відбиваються у показниках залізничних пасажирських перевезень.

Для подолання зазначених викликів у залізничній галузі України було розпочато реформування, результатом якого має стати поділ АТ «Укрзалізниця» на компанії за видами діяльності. Наразі триває трансформація територіально-функціональної структури управління, за якої регіональні залізниці виконували всі види діяльності в межах визначеної території, до вертикально інтегрованої, що передбачає управління підрозділами за основними напрямами роботи залізничного транспорту.

Пасажирський комплекс залізничного транспорту став одним із перших, де були сформовані такі структури управління. Нині пасажирська вертикаль АТ «Укрзалізниця» представлена трьома підрозділами – філією «Пасажирська компанія», «Приміська пасажирська компанія» та «Вокзальна компанія», що забезпечують пасажирські перевезення у далекому сполученні, приміському сполученні та обслуговування пасажирів на вокзалах відповідно. Зазначені структури були створені як прообраз самостійних суб'єктів господарювання.

Наведені положення щодо трансформації структури управління залізничним транспортом закріплені в Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року, Плані заходів з реформування залізничного транспорту, Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки (строк дії останніх двох документів хоч і минув, однак значна частина цілей залишилася нереалізованою). Водночас у документах стратегічне бачення подальшої моделі організації залізничних пасажирських перевезень відрізняється: в одних передбачено створення єдиного (інтегрованого) пасажирського перевізника, в інших – кількох, що підтверджує нерозв'язаність цієї проблеми як на державному, так і на галузевому рівні.

Чинна структура управління пасажирським комплексом не узгоджена з нормативною базою щодо організації пасажирських перевезень, яка не була своєчасно оновлена. Це призводить до неузгодженості дій, дублювання обов'язків, надмірних внутрішньогосподарських розрахунків та невизначеності у розподілі відповідальності за виконання окремих функцій виробничого процесу між підрозділами пасажирського комплексу, деякі з яких у процесі реформування узагалі були ліквідовані. Фінансово-економічні та техніко-експлуатаційні показники залізничних пасажирських перевезень останніх років також свідчать про те, що очікуваних результатів реформування у повній мірі досягнуто не було. Як показав досвід, особливості функціонування залізничного транспорту України виключають можливість прямого запозичення зарубіжних моделей реформування та зумовлюють необхідність розроблення власної стратегії розвитку.

Актуальність обраної теми підтверджується також посиленням конкуренції з боку інших видів транспорту, насамперед автомобільного та авіаційного, у результаті чого залізничний транспорт втрачає свої позиції, а в окремих сегментах – практично їх утратив. В умовах потенційного відкриття ринку залізничних пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» буде змушене конкурувати також з приватними операторами, при цьому за компанією, ймовірно, збережеться функція забезпечення соціально важливих перевезень.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розвиток і посилення конкурентних переваг залізничного транспорту та підвищення його клієнтоорієнтованості. Сучасні умови вимагають переходу від сприйняття пасажиропотоків як однорідної маси до формування індивідуалізованого підходу в обслуговуванні клієнтів. У цьому контексті важливим є вивчення споживчих сегментів з метою глибшого розуміння їхніх потреб.

Питанням організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту України, маркетингових аспектів його функціонування, підвищення конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості залізничного транспорту присвячено значну кількість наукових досліджень вітчизняних учених. Вагомий внесок у їх розвиток зробили І. М. Аксьонов, Ю. С. Бараш, В. Л. Дикань, В. О. Задоя, О. О. Карась, Л. В. Марценюк, Т. С. Мельник, О. В. Пінчук, Т. Ю. Чаркіна, О. В. Христофор та інші. Водночас наукові положення, розроблені у 2000-2010-х роках, в умовах структурних перетворень на залізничному транспорті та змін у його зовнішньому середовищі потребують актуалізації. Крім того, у наукових дослідженнях недостатню увагу приділено аналізу міжнародного досвіду управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, а також проблем, з якими стикалися провідні залізничні компанії світу в процесі реформування пасажирських перевезень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукові результати та висновки дисертації є складовою розроблень Українського державного університету науки і технологій у межах науково-дослідної роботи кафедри економіки та менеджменту Результати, отримані в дисертації,

використані під час виконання науково-дослідної роботи на тему «Інноваційний розвиток транспортної інфраструктури для мультимодальних перевезень та формування пасажирських ХАБів в Україні» (державний реєстраційний номер – Г044G10005), у межах якої автором було здійснено аналіз організаційної структури управління філії «Пасажирська компанія» та АТ «Укрзалізниця» з метою організації та інтеграції залізничної туристичної компанії.

Дисертація виконана з урахуванням та відповідно до основних положень Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року (схваленої постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550), Плану заходів з реформування залізничного транспорту (затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2019 р. № 1411-р), Стратегії акціонерного товариства «Українська залізниця» на 2019-2023 роки (погодженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 591-р).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями в умовах структурної трансформації галузі та посилення конкуренції на ринку транспортних послуг.

Поставлена мета дисертації зумовила необхідність вирішення таких завдань:

– проаналізувати ефективність наявної структури управління залізничними пасажирськими перевезеннями в Україні та історичні передумови її формування;

– дослідити світовий досвід управління пасажирським комплексом залізничного транспорту та проблеми, з якими зіткнулися залізничні компанії;

– проаналізувати сучасний стан ресурсної бази пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця»;

– дослідити ринок пасажирських перевезень України та місце залізничного транспорту на ньому;

– проаналізувати показники функціонування пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця»;

– комплексно розглянути проблеми пасажирського комплексу залізничного транспорту України;

– визначити потреби клієнтів залізничного транспорту, здійснити сегментацію ринку споживачів з метою встановлення взаємозв'язків між їхніми потребами та параметрами плану формування пасажирських поїздів та розробити класифікацію пасажирських перевезень залізничним транспортом;

– удосконалити класифікацію пасажирських поїздів на залізничному транспорті України;

– удосконалити організаційну структуру управління пасажирським комплексом залізничного транспорту відповідно до сучасних умов;

– розробити нову бізнес-модель організації залізничних пасажирських перевезень на принципах самоокупності;

– визначити конкурентні переваги бізнес-сегментів пасажирського залізничного транспорту;

– запропонувати напрями розвитку комерційних сегментів та поетапного зменшення збитковості залізничних пасажирських перевезень.

Об'єктом дослідження є процеси організації та управління залізничним пасажирськими перевезеннями.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, організаційні моделі, управлінські механізми та інструменти формування комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями.

Методи дослідження. У дисертації використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема:

– історико-логічний метод – для дослідження передумов формування сучасної системи управління залізничними пасажирськими перевезеннями;

– системний та структурно-функціональний аналіз – для оцінювання наявної структури управління пасажирським комплексом залізничного транспорту та виявлення її недоліків;

– порівняльний аналіз – для узагальнення міжнародного досвіду організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями;

– економіко-статистичні методи – для аналізу сучасного стану ресурсної бази пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця» та показників функціонування пасажирських видів транспорту;

– системний підхід та причинно-наслідковий аналіз – для комплексного дослідження проблем пасажирського комплексу залізничного транспорту України;

– методи сегментації та класифікації – для дослідження споживчого ринку, визначення потреб клієнтів та здійснення сегментації споживачів;

– методи організаційного проектування та моделювання бізнес-процесів – для розроблення організаційної структури управління пасажирським комплексом залізничного транспорту та нової бізнес-моделі організації залізничних пасажирських перевезень;

– процесний підхід – для формування єдиного технологічного процесу організації залізничних пасажирських перевезень;

– бенчмаркінг – для запозичення та адаптації кращих практик міжнародних залізничних компаній.

Інформаційно-аналітична база дослідження. У процесі виконання дисертації було використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, які регламентують діяльність залізничного транспорту, офіційні звітні дані Державної служби статистики України, стратегічні документи та статистичні матеріали Міністерства розвитку громад та територій України, річна фінансова та статистична звітність АТ «Укрзалізниця», наукова література та ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів. Представлені у дисертації теоретичні та практичні рекомендації щодо формування комплексного підходу

до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями поглиблюють вирішення науково-прикладного завдання організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту, підвищення його конкурентоспроможності та формування клієнтоорієнтованого підходу в наданні послуг. Найбільш важливі результати дослідження, що містять наукову новизну, полягають у такому:

вперше:

– запропоновано науково-методичний підхід до сегментації клієнтів залізничного транспорту, який поєднує характеристики пасажиропотоків, поведінкові ознаки та індивідуальні потреби пасажирів і покладений в основу маркетингової класифікації пасажирських перевезень залізничним транспортом, що дало змогу пов’язати потреби клієнтів із параметрами транспортного планування;

удосконалено:

– класифікацію пасажирських поїздів на залізничному транспорті України шляхом уточнення їх категорій за умовами курсування, введення категорій далеких і туристичних поїздів, а також конкретизації можливих композицій составів та переліку категорій поїздів, до складу яких можуть включатися поштові, багажні, поштово-багажні вагони та вагони для перевезення автомобілів;

– організаційну структуру управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України на період збереження монопольного становища у сфері пасажирських перевезень, яка передбачає формування інтегрованого пасажирського перевізника з чітким розподілом функцій, майна та персоналу між його підрозділами;

– бізнес-модель функціонування пасажирської компанії, яку, на відміну від чинної фрагментованої системи організації пасажирських перевезень, побудовано на узгодженні споживчих сегментів, джерел доходів, ключових ресурсів, основних видів діяльності та моделей взаємодії структурних підрозділів у межах єдиного виробничого процесу;

– організацію залізничних пасажирських перевезень на засадах процесного управління через визначення послідовності виконання операцій, меж відповідальності структурних підрозділів і точок контролю якості в межах єдиного технологічного процесу;

– методичні положення щодо формування маршрутної мережі пасажирських поїздів, які, на відміну від підходів, зосереджених переважно на експлуатаційних показниках, враховують рівень самоокупності перевезень, можливості державної компенсації соціально значущих маршрутів, внутрішнього перерозподілу ресурсів у межах пасажирського комплексу та суспільну значущість маршрутів;

набули подальшого розвитку:

– дослідження історичних передумов формування сучасної системи управління залізничними пасажирськими перевезеннями в Україні та її трансформації від моменту створення АТ «Укрзалізниця» до сучасного стану;

– узагальнення та систематизація міжнародного досвіду формування структур управління пасажирським комплексом залізничного транспорту з виокремленням типових проблем, які виникали у процесі реформування залізничних компаній;

– теоретичні положення щодо систематизації проблем функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту України на основі аналізу його внутрішнього і зовнішнього середовища;

– обґрунтування напрямів розвитку залізничних пасажирських перевезень у частині розвитку комерційних сегментів, оптимізації витрат пасажирського комплексу, розвитку залізничного туризму, мультимодальних перевезень та подальшої цифровізації управління і сервісів.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані в роботі результати формують практичне підґрунтя для підвищення ефективності організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, а також забезпечення сталого функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах реформування галузі. Реалізація запропонованих рішень

сприятиме підвищенню якості послуг та рівня клієнтоорієнтованості, покращенню операційних та фінансових показників, а також зростанню конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку пасажирських перевезень.

Результати дослідження можуть бути використані АТ «Укрзалізниця» у процесі анбандлінгу та підготовки компанії до функціонування в умовах конкурентного ринку пасажирських перевезень, а також майбутніми залізничними пасажирськими операторами після його відкриття.

Окремі положення та результати дослідження впроваджено у діяльність транспортних підприємств, зокрема ТОВ «НВП «АТТРАНС» (акт впровадження від 24.02.2026) та ТОВ «Закарпатінтерпорт» (акт впровадження від 03.03.2026).

Результати дисертації використовуються в навчальному процесі Українського державного університету науки і технологій під час підготовки здобувачів вищої освіти ступенів «Бакалавр» і «Магістр», зокрема при викладанні навчальних дисциплін «Управління конкурентоспроможністю» та «Управління змінами», а також під час виконання кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 09.01.2026.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є одноосібно виконаною працею. Усі наукові результати, отримані у дисертації та винесені на захист, здобуті автором особисто і відображені в наукових публікаціях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та отримані результати дослідження пройшли апробацію на 9 міжнародних науково-практичних конференціях: Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future (Дніпро, 23 листопада 2022 р.); Theoretical aspects of education development (Варшава, 24-27 січня 2023 р.); Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту (Дніпро, 20-21 квітня 2023 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 1-2 червня 2023 р.); Scientific research in the modern world (Торонто, 21-23 вересня 2023 р.); Scientific achievements of contemporary

society (Лондон, 15-17 серпня 2024 р.); Science and society: modern trends in a changing world (Відень, 2-4 вересня 2024 р.); Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах (Дніпро, 26 березня 2025 р.); Цифрова економіка (Київ, 5-6 червня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертації викладено автором у 14 наукових працях, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття, що включена до міжнародної наукометричної бази даних Scopus, а також 9 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 204 сторінки. Основний текст дисертації викладено на 154 сторінках комп’ютерного тексту. Матеріали дисертації проілюстровано 46 рисунками та 11 таблицями. Список використаних джерел налічує 130 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Історичні передумови формування сучасної системи управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України

Структура управління пасажирським комплексом залізничного транспорту суттєво впливає на якість виконання його ключового завдання у сфері пасажирських перевезень – задоволення потреб населення у переміщенні. Оцінка ефективності сучасної системи управління пасажирською вертикаллю АТ «Укрзалізниця» неможлива без ретроспективного аналізу історичних передумов її формування.

З 1991 по 2015 рік керівництво залізничним транспортом України, у тому числі організацію та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, здійснювала Державна адміністрація залізничного транспорту України (Укрзалізниця). У її підпорядкуванні перебували шість залізниць – Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська, – а також низка інших підприємств, установ і організацій єдиного виробничо-технологічного комплексу залізничного транспорту загального користування, що забезпечували перевезення вантажів і пасажирів [1].

На залізничному транспорті історично сформувалася територіально-функціональна структура управління. За територіальним принципом залізнична мережа була поділена на залізниці, а вони, у свою чергу, – на дирекції залізничних перевезень. За функціональним принципом кожним напрямом діяльності залізничного транспорту займалися відповідні підрозділи на всіх рівнях управління: центральному, дорожньому, дирекційному та лінійному. Оскільки залізниці в межах установлених територіальних кордонів здійснювали всі види діяльності, їх господарства перебували у подвійному підпорядкуванні:

безпосередньому (адміністративному) – начальнику залізниці, та функціональному – відповідному галузевому підрозділу апарату управління Укрзалізниці.

Управління пасажирськими перевезеннями на залізничному транспорті здійснювали:

– Головне пасажирське управління Укрзалізниці (умовна адреса – ЦЛ);

– пасажирські служби залізниць (Л);

– пасажирські відділи (сектори) дирекцій залізничних перевезень (ДНЛ).

До виробничих підрозділів пасажирського господарства належали: вокзали (ЛВОК), пасажирські вагонні дільниці (ЛВЧ), пасажирські вагонні депо (ЛВЧД), об'єднані дорожні та лінійні бюро з розподілу й використання місць у пасажирських поїздах (ОДБ і ЛБК відповідно). Обслуговування пасажирів також забезпечували міські агентства по обслуговуванню пасажирів (ЛСГ). Контроль за організацією пасажирських перевезень було покладено на Інспекції з якості обслуговування пасажирів на вокзалах і в поїздах (НІЛ).

В організації приміських пасажирських перевезень безпосередню участь брали моторвагонні депо та локомотивні депо, що експлуатували моторвагонний рухомий склад. Вони підпорядковувалися службам локомотивного господарства залізниць (Т) [2].

Квитково-касовим та інформаційно-довідковим обслуговуванням також займалося Державне підприємство «Український центр по обслуговуванню пасажирів на залізничному транспорті України» (УЦОП).

У 2006 році з метою вдосконалення системи контролю якості обслуговування пасажирів та обліку доходів від пасажирських перевезень у складі апарату управління Укрзалізниці була створена Інспекція з контролю обслуговування пасажирів на вокзалах і в поїздах (ЦІК) [3].

Для підвищення ефективності організації приміських пасажирських перевезень у 2007 році були створені Головне управління приміських пасажирських перевезень Укрзалізниці (ЦРП) та служби приміських

пасажирських перевезень залізниць (НРП). Разом із підпорядкованими моторвагонними депо (РПЧ) вони сформували господарство приміських пасажирських перевезень [4].

З плином часу відбувалася поступова оптимізація структури управління пасажирським комплексом шляхом укрупнення підрозділів або їх ліквідації. Так, у 2011 році були ліквідовані лінійні бюро з розподілу місць у пасажирських поїздах (ЛБК), а у 2012 році автоматизація регулювання продажу місць у поїздах залежно від населеності вагонів призвела до ліквідації й об'єднаних дорожніх бюро з розподілу й використання місць в пасажирських поїздах (ОДБ).

У 2012 році для ефективної організації експлуатації та технічного обслуговування швидкісних поїздів нового покоління було створено Державне підприємство «Українська залізнична швидкісна компанія» (УЗШК) [5].

Ще наприкінці 1990-х років, з метою формування конкурентного ринку у сфері залізничних перевезень та створення умов для допуску до нього приватних операторів, було визначено необхідність реформування залізничної галузі шляхом перетворення Державної адміністрації залізничного транспорту України на акціонерне товариство з подальшим виокремленням монопольних і конкурентних видів діяльності.

За більш ніж 20 років було ухвалено низку нормативно-правових актів, що регулювали реформування залізничної галузі, зокрема:

– Концепцію та Програму реструктуризації на залізничному транспорті України у 1998 році;

– Концепцію державної програми реформування залізничного транспорту в 2006 році;

– Державну цільову програму реформування залізничного транспорту України на 2010-2019 роки [6];

– План заходів з реформування залізничного транспорту в 2019 році.

Втім, жоден із цих документів так і не був реалізований повністю. Реформуванню залізничного транспорту було присвячено й значну кількість наукових праць вітчизняних учених. Вагомий внесок у розроблення принципів

організаційного розвитку пасажирського комплексу зробив Ю. С. Бараш. У праці [7] автор розробив структури управління компанією з пасажирських перевезень у далекому сполученні у двох варіантах: як філії Укрзалізниці та як юридичної особи. Для сегмента приміських пасажирських перевезень учений запропонував модель структури Дорожнього центру та Департаменту приміських пасажирських перевезень. Необхідність переходу до вертикально інтегрованої системи управління пасажирськими перевезеннями у далекому сполученні підкреслювала О. О. Карась [8]. Автором було проаналізовано ефективність наявної на той час структури управління, визначено принципи побудови та наведено організаційні структури пасажирського господарства залізничного транспорту на всіх етапах реформування Укрзалізниці з урахуванням вимог антимонопольного законодавства України та особливостей технологічного процесу організації перевезень. У науковій праці В. О. Задої [9] були наведені моделі компаній з управління залізничними пасажирськими перевезеннями у приміському сполученні. Детально описано очікувані в процесі реформування структурні перетворення пасажирського комплексу залізничного транспорту в роботі Г. Д. Ейтутіса, О. М. Кривопішина, І. П. Федорка, В. М. Осовика та ін. [6]. Водночас у наукових працях недостатньо уваги приділено бізнес-процесам взаємодії підрозділів пасажирської вертикалі з іншими господарствами залізничного транспорту після проведення структурних перетворень.

У 2011-2013 роках на замовлення Державної адміністрації залізничного транспорту України міжнародними консалтинговими компаніями A.T. Kearney та Ernst & Young були розроблені цільова модель ринку залізничних послуг України та цільова організаційна структура АТ «Укрзалізниця». У документах було наведено детальний проект цільової структури акціонерного товариства, кожного департаменту (управління) та ключові зміни при побудові управлінських вертикалей. Реформування залізничної галузі України передбачалося провести у три етапи: від створення єдиного акціонерного

товариства до формування конкурентної моделі ринку залізничних перевезень [10].

Загальне керівництво пасажирським комплексом передбачалося покласти на заступника голови правління з пасажирських перевезень (ЦЗЛ), а вертикаль пасажирських перевезень сформувати з:

– Департаменту пасажирських перевезень далекого сполучення (ЦЛ);

– Департаменту приміських пасажирських перевезень (ЦРП);

– Інспекції з контролю обслуговування пасажирів на вокзалах і в поїздах (ЦІК);

– філії (надалі – окремої компанії) «Українська залізнична швидкісна компанія» (УЗШК);

– Дирекції з капітального ремонту пасажирських вагонів (ДКРПВ);

– регіональних дирекцій приміських пасажирських перевезень (ДППП);

– Київського електровагоноремонтного заводу (КЕВРЗ).

Ключовими змінами при побудові цільової вертикалі пасажирських перевезень мали стати:

1. Розмежування функцій ремонту та експлуатації вагонного рухомого складу шляхом передачі функцій капітального ремонту до Дирекції з капітального ремонту пасажирських вагонів (ДКРПВ), яка на другому етапі реформування мала стати дочірнім АТ «Укрпасремсервіс».

2. Централізація утримання вокзальної інфраструктури у вертикалі Департаменту будівель та споруд (ЦБМЕС) шляхом передачі функцій експлуатації та поточного ремонту всіх вокзалів і зупинних пунктів службам будівель та споруд залізниць (БМЕС). Передбачалося, що вертикалі ЦЛ і ЦРП орендуватимуть об’єкти та площі для забезпечення обслуговування пасажирів. У перспективі це мало також створити умови для надання рівного доступу до послуг вокзальної інфраструктури всім операторам на ринку залізничних пасажирських перевезень. На наступних етапах реформування розглядалася можливість об’єднання вокзалів під управлінням окремої дирекції, яка мала

безпосередньо підпорядковуватися заступнику голови правління з інфраструктури і тяги.

3. Підпорядкування моторвагонного депо Коростень Київському електровагоноремонтному заводу (КЕВРЗ) та передача їх в оперативне управління Департаменту приміських пасажирських перевезень (ЦРП).

4. Створення 6-11 регіональних дирекцій приміських пасажирських перевезень (ДППП) на базі служб приміських пасажирських перевезень залізниць (НРП), пасажирських відділів (секторів) дирекцій залізничних перевезень (ДНЛ), моторвагонних депо (РПЧ), іншого майна та контингенту працівників, зайнятих в організації перевезень і обслуговуванні пасажирів у приміському сполученні. На наступних етапах реформування дирекції мали бути перетворені на акціонерні товариства із залученням до їх управління та фінансування місцевих органів влади.

5. Створення на завершальному етапі реформування Дирекції (філії) пасажирських перевезень далекого сполучення на базі Департаменту пасажирських перевезень далекого сполучення (ЦЛ) з подальшим перетворенням на акціонерне товариство.

6. Збереження Інспекції з контролю обслуговування пасажирів на вокзалах і в поїздах (ЦІК) з подальшим розширенням повноважень щодо контролю якості послуг (систем якості), які надаються пасажирам у поїздах усіх операторів пасажирських перевезень, присутніх на ринку, а також послуг, що надаються пасажирам на вокзалах. За ЦІК мали залишитися функції контролю продажу квитків і доходів дочірніх компаній АТ «Укрзалізниця», які надають послуги з перевезення пасажирів у далекому та приміському сполученні [11].

Робоча комісія з реформування залізничного транспорту України підтримала доцільність створення у структурі АТ «Укрзалізниця» Дирекції з управління вокзалами для можливості формування єдиної стратегії розвитку вокзальної інфраструктури, а також необхідність створення шести регіональних дирекцій приміських пасажирських перевезень на базі служб НРП з безпосереднім підпорядкуванням ЦРП. Загалом запропоновані Ernst & Young

організаційна структура акціонерного товариства «Українська залізниця», типова цільова організаційна структура регіональної філії (залізниці), а також принципи формування організаційних структур створюваних філій і залежних товариств були схвалені та прийняті до виконання [12].

1 грудня 2015 року розпочало господарську діяльність Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця». Підприємства й установи залізничного транспорту загального користування, на базі яких воно було створене, увійшли до складу компанії як філії, втративши таким чином статус юридичних осіб. На момент початку його роботи управління залізничними пасажирськими перевезеннями на центральному рівні здійснювали:

– член правління, відповідальний за напрям діяльності «Пасажирські перевезення» (ЦЗЛ);

– директор з пасажирських перевезень і сервісу (ЦЦЛ);

– Департамент пасажирських перевезень далекого сполучення (ЦЛ), якому функціонально підпорядковувалися філія «Українська залізнична швидкісна компанія» (УЗШК), служби пасажирських перевезень регіональних філій (Л) та підпорядковані їм підрозділи;

– Департамент приміських пасажирських перевезень (ЦРП), якому функціонально підпорядковувалися служби приміських пасажирських перевезень регіональних філій (НРП) та підпорядковані їм підрозділи;

– Інспекція з контролю обслуговування пасажирів на вокзалах і в поїздах (ЦІК).

На рівні залізниць, що стали регіональними філіями, управління пасажирським комплексом здійснювали служби пасажирських перевезень (Л) та служби приміських пасажирських перевезень (НРП).

Службі пасажирських перевезень безпосередньо підпорядковувалися вокзали позакласні та І класу (ЛВОК), пасажирські вагонні дільниці (ЛВЧ) і пасажирські вагонні депо (ЛВЧД), а службі приміських пасажирських перевезень – моторвагонні депо (РПЧ).

Організацією пасажирської роботи в дирекціях залізничних перевезень займалися пасажирські відділи (сектори) (ДНЛ), що здійснювали контроль і координацію діяльності вокзалів II та III класів, а також квиткових кас на станціях і зупинних пунктах. З питань відповідних господарств підрозділи дирекцій функціонально підпорядковувалися службам Л і НРП.

Перші суттєві зміни у структурі управління пасажирським комплексом залізничного транспорту відбулися у 2017 році зі створенням філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» (ПК), яка була сформована на базі господарства пасажирських перевезень. До її складу увійшли вокзали позакласні та I класу (умовна адреса змінилася на ПКВОК), пасажирські вагонні дільниці (ПКВЧ), пасажирські вагонні депо (ПКВЧД) та Український центр по обслуговуванню пасажирів на залізничному транспорті (ПКУЦОП) [13].

При створенні філії «Пасажирська компанія» служби пасажирських перевезень регіональних філій були ліквідовані. Більшість персоналу було скорочено, а решта співробітників увійшла до складу апарату управління філії з територіальним розміщенням на регіональному рівні. Процеси ухвалення управлінських рішень, таким чином, були практично повністю централізовані. Водночас Департамент пасажирських перевезень далекого сполучення продовжував свою роботу. У 2018 році він був перейменований на Департамент з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень [14].

У 2017 році всупереч концепції реформування було ліквідовано Інспекцію з контролю обслуговування пасажирів на вокзалах і в поїздах.

У 2019 році з метою підвищення ефективності управління вокзальною інфраструктурою було створено філію «Вокзальна компанія» АТ «Укрзалізниця», яка розпочала свою роботу у 2020 році. На першому етапі до її складу були передані вокзали позакласні та I класу (умовна адреса змінилася на ВКВОК), що на той час входили до структури Пасажирської компанії. У процесі формування філії з'явився термін «базовий вокзал» – низка найбільших вокзалів, яким на другому етапі зі складу дирекцій залізничних перевезень

регіональних філій в управління були передані вокзали II та III класу, а також зупинний пункт Караваєві Дачі [15].

Квиткові каси вокзалів були передані Українському центру по обслуговуванню пасажирів на залізничному транспорті (ПКУЦОП), а багажні відділення – пасажирським вагонним дільницям (ПКВЧ) і пасажирським вагонним депо (ПКВЧД) філії «Пасажирська компанія».

У 2022 році Департамент з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» було ліквідовано, а його функції остаточно передано філії «Пасажирська компанія» [16].

У 2023 році господарство приміських пасажирських перевезень дирекцій залізничних перевезень було централізовано на рівні служб приміських пасажирських перевезень регіональних філій (НРП). Із пасажирських відділів (секторів) (ДНЛ) були сформовані відділи обслуговування пасажирів (НРПОП), а також передані приміські квиткові каси та штат перонних контролерів. Змішані квиткові каси станцій, що здійснювали продаж проїзних документів як у приміському, так і в далекому сполученні, були підпорядковані Українському центру по обслуговуванню пасажирів на залізничному транспорті Пасажирської компанії (ПКУЦОП).

У 2023 році також було створено філію «Приміська пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця», яка розпочала свою роботу у 2024 році. Апарат управління філії було сформовано на базі Департаменту приміських пасажирських перевезень (ЦРП) та служб приміських пасажирських перевезень регіональних філій (НРП), а виробничими підрозділами філії стали передані від залізниць моторвагонні депо (РПЧ) [17]. Варто зазначити, що порівняно з Пасажирською компанією регіональний рівень Приміської пасажирської компанії охоплює значно більшу кількість підрозділів і персоналу. Він включає сектори приміських перевезень, сектори роботи з місцевими органами влади, а також виробничий штат: квиткових касирів, перонних контролерів і таксувальників перевізних документів.

У 2024 році у структурі Пасажирської компанії був утворений виробничий підрозділ «Швидкісне депо» (ПКШД). Йому були передані функції нині ліквідованої філії «Українська залізнична швидкісна компанія» [16].

Наразі загальне керівництво пасажирською вертикаллю залізничного транспорту здійснює член правління АТ «Укрзалізниця», відповідальний за напрям діяльності «Пасажирські перевезення» (ЦЗЛ). Йому безпосередньо підпорядковуються філії «Пасажирська компанія» (ПК), «Приміська пасажирська компанія» (ППК), «Вокзальна компанія» (ВК) та функціонально – Центр управління рухом АТ «Укрзалізниця» (ЦУР) з питань організації пасажирських перевезень.

Динаміку організаційних змін у структурі пасажирської вертикалі візуалізовано у матриці функціонального підпорядкування підрозділів пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця» в 2015-2025 роках, наведеній у таблиці 1.1.

Трансформація структури управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України з моменту початку господарської діяльності АТ «Укрзалізниця» 1 грудня 2015 року до сьогодні наведена на рисунку 1.1.

Пасажирські перевезення стали одним із перших видів діяльності залізничного транспорту, в якому були сформовані вертикально інтегровані структури управління. Водночас багато структурних перетворень здійснювалося всупереч концепції реформування, а деякі організаційні зміни не реалізовані досі. Таким чином, сформована на сьогодні структура управління залізничними пасажирськими перевезеннями має низку суттєвих недоліків:

1. На філію «Пасажирська компанія» покладено функції з організації пасажирських перевезень швидкісними поїздами, однак цей вид діяльності має технічні та технологічні особливості. Під час розроблення цільової моделі ринку залізничних послуг України розглядалися варіанти створення як спеціалізованих компаній, так і інтегрованого перевізника, що здійснює перевезення в усіх сегментах далекого сполучення.

Таблиця 1.1

Матриця функціонального підпорядкування підрозділів пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця» в 2015-2025 роках

Рівень управління	Підрозділ/Посада	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
УЗ	**ЦЗЛ**	Ц	Ц	Ц	Ц	Ц	Ц	Ц	Ц	Ц	Ц	Ц
	ЦЦЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ					
	ЦЛ	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ			
	ЦРП	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ	
	ЦІК	ЦЦЛ	ЦЦЛ	ЦЦЛ								
Філія	**УЗШК**	ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ
	ПК			ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ
	ВК						ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ	ЦЗЛ
	ППК										ЦЗЛ	ЦЗЛ
Н	**Л**	ЦЛ	ЦЛ	ЦЛ								
	НРП	ЦРП	ЦРП	ЦРП	ЦРП	ЦРП	ЦРП	ЦРП	ЦРП	ЦРП	ЦРП	
ДН	**ДНЛ**	Л, НРП	Л, НРП	Л, НРП	НРП	НРП	НРП	НРП	НРП	НРП		
Виробничий підрозділ	**ЛВЧ/ПКВЧ**	Л	Л	Л/ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК
	ЛВЧД/ПКВЧД	Л	Л	Л/ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК
	ЛВОК/ПКВОК/ВКВОК позакласні та І класу	Л	Л	Л/ПК	ПК	ПК	ПК/ВК	ВК	ВК	ВК	ВК	ВК
	Квиткові каси*	ЛВОК	ЛВОК	ЛВОК/ ПКВОК	ПКВОК	ПКВОК	ПКВОК/ ПКУЦОП	ПКУЦОП	ПКУЦОП	ПКУЦОП	ПКУЦОП	ПКУЦОП
	ЛВОК/ПКВОК/ВКВОК ІІ та ІІІ класу	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ/ВК	ВК	ВК	ВК	ВК	ВК
	Квиткові каси*	ЛВОК	ЛВОК	ЛВОК	ЛВОК	ЛВОК	ЛВОК/ ПКУЦОП	ПКУЦОП	ПКУЦОП	ПКУЦОП	ПКУЦОП	ПКУЦОП
	РПЧ	НРП	НРП	НРП	НРП	НРП	НРП	НРП	НРП	НРП	НРП/ППК	ППК
	Квиткові каси (станції та зупинні пункти)*	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ	ДНЛ/НРП	НРП/ППК	ППК
	УЦОП/ПКУЦОП			ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК	ПК

Умовні позначення:

– початок роботи підрозділу

– перепідпорядкування підрозділу

– підрозділ ліквідовується

– підрозділ/посаду ліквідовано

Примітки:

* – структурні одиниці (не є виробничими підрозділами)

Джерело: складено автором

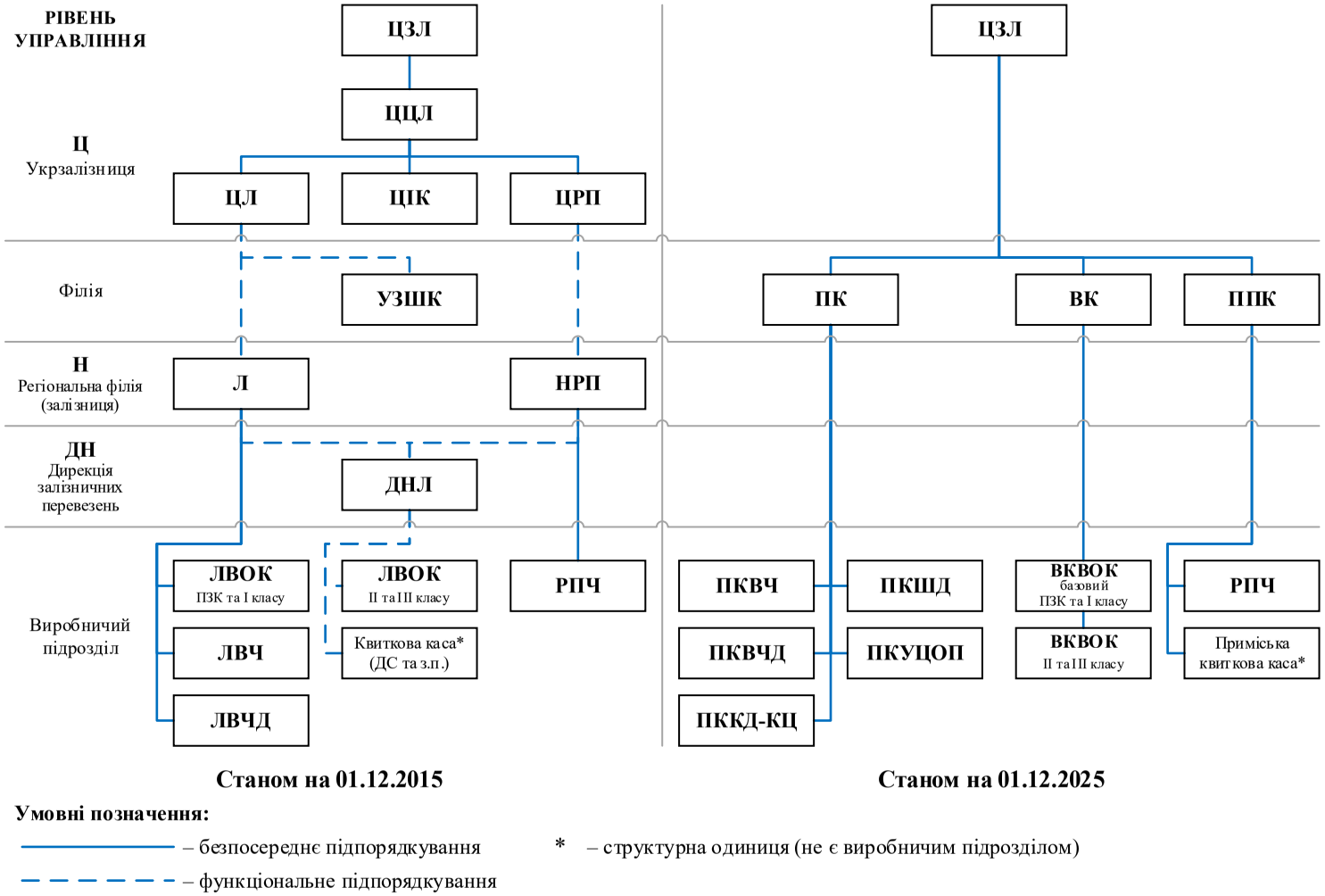


Рис. 1.1. Трансформація структури управління пасажирським комплексом АТ «Укрзалізниця» в 2015-2025 роках

Джерело: складено автором

Урешті-решт було ухвалено рішення про збереження окремої філії (надалі – компанії), що відповідає особливостям організації залізничних швидкісних перевезень в Україні.

2. На низці неелектрифікованих ділянок через дефіцит дизель-поїздів і рейкових автобусів приміські перевезення здійснюються поїздами, сформованими з пасажирських вагонів локомотивної тяги філії «Пасажирська компанія». Кожен вагон таких поїздів супроводжує провідник пасажирської вагонної дільниці (депо), а продаж квитків здійснюють касири моторвагонних депо. Таким чином, Приміська пасажирська компанія як оператор приміських перевезень змушена постійно орендувати вагони у Пасажирської компанії, а послуги локомотивної тяги замовляти у філії «Локомотивна компанія».

3. Змішані квиткові каси, що здійснюють продаж квитків у всіх видах сполучення, функціонують у складі Українського центру по обслуговуванню пасажирів на залізничному транспорті (ПКУЦОП) філії «Пасажирська компанія». Це зумовлює необхідність передачі виручки від продажу квитків у приміському сполученні філії «Приміська пасажирська компанія» (ППК) та здійснення додаткових внутрішньогосподарських розрахунків за надання послуг.

4. Виробничий підрозділ «Контактний-центр «Якість та сервіс» (ПККД-КЦ), що функціонує у складі філії «Пасажирська компанія», розглядає скарги та звернення з питань роботи всіх підрозділів залізничного транспорту як від пасажирів, так і від працівників залізниці [18].

5. Під час реформування як складові пасажирської вертикалі розглядалися не всі підрозділи та структурні одиниці, що безпосередньо пов’язані з пасажирськими перевезеннями. До таких належать:

– сектори безкоштовних перевезень (НАП) і регіональні квиткові бюро (НАБ) адміністративно-господарських служб залізниць, які забезпечують видачу залізничникам безкоштовних квитків та транспортних вимог для

службових і особистих потреб та постійно взаємодіють з Українським центром по обслуговуванню пасажирів на залізничному транспорті (ПКУЦОП);

– експедиції (НАСЕ) адміністративно-господарських служб регіональних філій, що забезпечують опрацювання та пересилання внутрішньої службової кореспонденції пасажирськими поїздами внутрішнього сполучення та приміськими поїздами шляхом взаємодії з пасажирськими вагонними дільницями (ПКВЧ) та пасажирськими вагонними депо (ПКВЧД) Пасажирської компанії, а також моторвагонними депо (РПЧ) Приміської пасажирської компанії;

– дитячі залізниці регіональних філій, які, окрім освітньої та профорієнтаційної функції, виконують перевезення пасажирів у туристичному форматі.

У листопаді 2025 року в структурі АТ «Укрзалізниця» було створено філію «Оператор інфраструктури «УЗ ІНФРА», яка буде сформована у тому числі з підрозділів регіональних залізниць, однак вищезазначені підрозділи за характером своєї діяльності не відповідають основним напрямам діяльності нової філії. До того ж, сектори безкоштовних перевезень і регіональні квиткові бюро, а також експедиції обслуговують працівників усіх підрозділів АТ «Укрзалізниця», розташованих у межах регіональних філій.

Таким чином, наявна структура управління пасажирським комплексом залізничного транспорту потребує вдосконалення та адаптації до сучасних викликів.

1.2. Міжнародний досвід організації залізничних пасажирських перевезень

Залізничні компанії в усьому світі постійно вдосконалюють організаційні структури управління та працюють над підвищенням ефективності бізнес-процесів з метою покращення якості послуг, що надаються клієнтам. У багатьох

країнах на сьогодні проведено реформування залізничної галузі, зокрема й пасажирського комплексу. При цьому в низці держав унаслідок проблем, що виникли після здійснення структурних перетворень, вносилися корективи у сформовані моделі управління залізничними пасажирськими перевезеннями. Цей досвід є особливо цінним для вітчизняного залізничного транспорту, оскільки завдяки йому стає можливим виявити хибні припущення, зроблені під час побудови концепції реформування галузі, а також мінімізувати ймовірність повторення аналогічних помилок на наступних етапах реформування АТ «Укрзалізниця».

У наукових дослідженнях, присвячених питанням реформування залізничного транспорту, галузь переважно розглядається як цілісний комплекс, у межах якого пасажирська вертикаль є однією з підсистем. Автори аналізують міжнародний досвід реформування залізничної галузі, наводять моделі реформування та можливі форми управління залізничними компаніями, а також варіанти побудови принципових організаційних структур, що охоплюють основні види діяльності залізничного транспорту. Водночас у науковій літературі відсутні дослідження, присвячені аналізу досвіду формування й функціонування систем управління безпосередньо пасажирською вертикаллю та її основними підрозділами, а також виявленню й узагальненню проблем, що виникали в процесі реформування пасажирського комплексу в інших країнах.

З метою оцінки ефективності обраної моделі реформування пасажирського комплексу вітчизняного залізничного транспорту необхідно дослідити міжнародний досвід структурних реформ залізничних компаній-аналогів. У багатьох країнах функціонує конкурентний ринок залізничних пасажирських перевезень, на якому присутні приватні перевізники. Тому в даному дослідженні буде розглянуто досвід реформування пасажирського комплексу національних залізниць і національних пасажирських компаній, зіставних з АТ «Укрзалізниця» за масштабами діяльності.

Найбільш схожими на залізниці України є залізничні системи країн колишнього СРСР. Серед них однією з перших розпочала реформування залізничної галузі Республіка Казахстан. Національним перевізником у країні є АТ «Пасажирські перевезення» – дочірня компанія державного АТ «Національна компанія «Қазақстан темір жолы» (КТЖ). Вона займає основну частку ринку залізничних пасажирських перевезень – понад 70 %, тоді як решта припадає на приватних перевізників. Структура АТ «Пасажирські перевезення» складається з філії «Експрес», що забезпечує швидкісні перевезення; трьох регіональних філій із пасажирських перевезень (Західної, Південної та Північної), відповідальних за перевезення у далекому сполученні та квитково-касове обслуговування; філії «Приміські перевезення» та дочірнього АТ «Вагонсервіс». Філія «Приміські перевезення» раніше також була дочірнім акціонерним товариством, однак у 2020 році компанію реорганізували шляхом приєднання до АТ «Пасажирські перевезення» як відокремленого підрозділу. Увесь пасажирський рухомий склад перебуває на балансі АТ «Вагонсервіс». Структура компанії включає три регіональні філії з ремонту пасажирських вагонів, створені на базі ремонтних пасажирських вагонних депо. У межах визначених територіальних зон регіональним філіям підпорядковуються дільниці, пункти екіпірування та лінійні пункти технічного огляду [19]. АТ «Вагонсервіс» забезпечує екіпірування, технічне обслуговування та ремонт пасажирського рухомого складу, а також надає його в оренду пасажирським перевізникам та іншим юридичним особам. Функції з санітарного оброблення рухомого складу передані на аутсорсинг (здійснюються сторонніми компаніями на підставі укладених із перевізником договорів), а якість виконаних робіт контролює постійно діюча комісія АТ «Пасажирські перевезення» [20]. Компанія була створена у 2002 році й за більш ніж двадцятирічну історію своєї діяльності зазнала кількох реорганізацій. Так, для управління вокзальним господарством та обслуговування пасажирських платформ спочатку було створено АТ «Вокзал сервіс», однак згодом компанія була ліквідована, а нині

управління вокзалами здійснює Департамент вокзального господарства філії «Дирекція магістральної мережі» КТЖ. Аналогічно, перевезення багажу, вантажобагажу та пошти певний час здійснювало АТ «Багажні перевезення», а тепер надання цих послуг забезпечує регіональна філія «Південна».

Однією з країн, де найбільш активно будуються та розвиваються залізниці, є Республіка Узбекистан. Управління пасажирським комплексом залізничного транспорту здійснює АТ «Узжелдорпасс» – дочірня компанія державного АТ «Ўзбекистон темир йўллари» (УТЙ). Структура підприємства включає філії з обслуговування пасажирів у міжнародному, внутрішньодержавному та швидкісному сполученні (окремо для кожного виду сполучення), а також із технічної, технологічної підготовки та ремонту пасажирських вагонів [21, 22]. Нині в країні відбувається реформування залізничної галузі, в процесі якого АТ «Ўзбекистон темир йўллари» буде перетворено на холдингову компанію, а АТ «Узжелдорпасс» розділено на три підприємства. У структурі компанії вже створено ТОВ «Темир йул вокзаллари» для управління вокзальним господарством та ТОВ «Шахар атрофида йуловчи ташиш» для організації приміських перевезень. Компаніям передано майно й персонал, необхідний для надання відповідних послуг. Надалі вони стануть самостійними підприємствами, тоді як АТ «Узжелдорпасс» буде перетворено на АТ «Темирйулэкспресс», яке зосередиться на організації та розвитку перевезень пасажирів у поїздах далекого сполучення [23].

Залізничні пасажирські перевезення в Китайській Народній Республіці, яка є світовим лідером за розвитком високошвидкісних залізничних магістралей, здійснюються державною корпорацією China Railway (CR). На центральному рівні управління пасажирським комплексом забезпечує Департамент пасажирських перевезень [24]. Корпорація CR складається з груп компаній – регіональних залізниць, які в Китаї називають бюро. Вони управляють усіма видами перевезень на закріплених за ними ділянках залізничної мережі. У складі кожного бюро функціонують пасажирські дільниці, відповідальні за

обслуговування поїздів свого формування, включно з наданням пасажирам послуг харчування [25]. Деякі напрями діяльності у сфері пасажирських перевезень здійснюють дочірні компанії державної корпорації. Високошвидкісні перевезення забезпечує China Railway High-speed (CRH), туристичні перевезення організовує China Railway Travel Service Group (CRTS), а перевезення багажу та пошти здійснює China Railway Express Company (CRE). Загалом система управління залізничним пасажирським комплексом у Китаї подібна до тієї, що існувала в Україні до початку реформування галузі, однак стрімкий розвиток китайських залізниць підтверджує її життєздатність.

За аналогічною схемою побудована структура управління залізничним пасажирським комплексом у Республіці Індія, яка за обсягами пасажирських перевезень посідає друге місце у світі після Китаю. Залізничні пасажирські перевезення в усіх видах сполучення забезпечують відділки регіональних залізниць Національної компанії Indian Railways. У структурі державного перевізника функціонує Індійська залізнична корпорація громадського харчування та туризму (IRTCC). Вона має виключні права на здійснення квитково-касового обслуговування, організацію харчування та надання туристичних послуг пасажирам. Компанія є оператором усіх вагонів-ресторанів, залів очікування, магазинів, кафетеріїв і буфетів на великих залізничних вокзалах і станціях, а також бюджетних готелів у партнерстві з приватними організаціями. Корпорація займається організацією залізничних турів для місцевих та іноземних мандрівників, а на низці маршрутів є перевізником [26].

Широко відомим і взятим до уваги у багатьох країнах світу є досвід реформування залізничного транспорту Федеративної Республіки Німеччина. Пасажирський бізнес-блок державної компанії Deutsche Bahn (DB) складається з дочірніх компаній DB Fernverkehr та DB Regio [27]. DB Fernverkehr здійснює далекі пасажирські перевезення у внутрішньому та міжнародному сполученні. Компанія володіє не лише пасажирськими вагонами, а й парком локомотивів, забезпечуючи тягу поїздам свого формування. Надання послуг харчування в

пасажирських поїздах донедавна було повністю передано на аутсорсинг, однак із 2020 року компанія знову почала займатися цим напрямом діяльності. Хоча DB Fernverkehr продовжує користуватися послугами сторонніх кейтерингових організацій, нині фахівці компанії також готують страви у поїздах, а роботу вагонів-ресторанів і вагонів-бістро координує підрозділ, відповідальний за організацію харчування пасажирів. DB Fernverkehr також володіє залами очікування на великих вокзалах Deutsche Bahn. Перевезення у регіональному та приміському сполученні здійснює DB Regio. Структура компанії включає сім регіональних підрозділів, створених для більш оперативної та ефективної взаємодії з органами місцевої влади. Обслуговування пасажирів на вокзалах, станціях і зупинних пунктах, а також утримання пасажирської інфраструктури забезпечує підрозділ «Пасажирські вокзали» оператора інфраструктури DB InfraGO [28]. Він був створений на базі дочірньої компанії DB Station&Service, реорганізованої 1 січня 2024 року шляхом злиття з інфраструктурною компанією DB Netz [29].

Більшість залізничних пасажирських перевезень у Французькій Республіці здійснює дочірня компанія SNCF Voyageurs державного холдингу Société Nationale des Chemins de Fer Français (SNCF). До складу пасажирського перевізника входять: підрозділ TGV-INTERCITÉS, що здійснює перевезення у далекому сполученні; оператор регіональних поїздів Transport express régional (TER), а також Transilien, що забезпечує перевезення в регіоні Іль-де-Франс. Технічне обслуговування та ремонт рухомого складу здійснює дочірнє підприємство MASTERIS. Послуги квитково-касового та інформаційно-довідкового обслуговування надає компанія SNCF Connect & Tech [30]. Управлінням і розвитком вокзальної інфраструктури займається компанія SNCF Gares & Connexions. Донедавна вона входила до складу пасажирського комплексу, а нині віднесена до інфраструктурної вертикалі [31].

В Італійській Республіці основна частка ринку залізничних пасажирських перевезень належить Trenitalia – дочірній компанії державного холдингу

Ferrovie dello Stato Italiane (FSI). Структура перевізника складається з трьох бізнес-сегментів: Дирекції високошвидкісного бізнесу (DBAV), Дирекції міжміського бізнесу (DBIC) та Дирекції регіонального бізнесу і розвитку інтермодальних перевезень (DBRSI). Дирекція високошвидкісного бізнесу здійснює далекі пасажирські перевезення у внутрішньому та міжнародному сполученні. Підрозділ також координує роботу каналів продажів: квиткових кас, туристичних агентств (у тому числі закордонних), веб-застосунків, а також відповідає за всю комерційну діяльність. Дирекція міжміського бізнесу забезпечує перевезення на внутрішньодержавних маршрутах. DBAV та DBIC здійснюють перевезення у поїздах далекого сполучення на підставі укладених з органами місцевої влади договорів про надання відповідних послуг населенню. Контракти визначають розміри руху та характеристики поїздів, а також обсяги та джерела фінансування, що забезпечують їх курсування. Водночас у DBAV, на відміну від DBIC, наявні так звані «ринкові поїзди» – потенційно прибуткові маршрути, на яких курсування потягів залежить від попиту пасажирів та фінансових результатів. DBRSI, що здійснює перевезення у регіональному та приміському сполученні, також надає послуги на підставі укладених з органами влади договорів про обслуговування населення. У структурі Trenitalia функціонує Технічне управління, яке керує вісьмома майстернями з капітального ремонту рухомого складу, що забезпечують технічне обслуговування та ремонт пасажирських вагонів і локомотивів. У 2023 році у складі пасажирського перевізника була створена дочірня компанія «Італійські туристичні поїзди», метою діяльності якої є формування високоякісного та сталого пасажирського туристичного сервісу, спрямованого на розкриття багатств італійської території. Інформаційно-комунікаційні технології передані на аутсорсинг. Послуги надає транспортний підрозділ сторонньої компанії AlmavivA [32].

В Австрійській Республіці більшість залізничних пасажирських перевезень у всіх видах сполучення здійснює компанія ÖBB-Personenverkehr, що

входить до складу ÖBB-Holding. Низку видів діяльності ÖBB-Personenverkehr виконують дочірні компанії. Туристичні перевезення здійснює Rail Tours Touristik Gesellschaft, розробкою та технічною підтримкою мобільного застосунку wegfinder займається iMobility, а квитково-касове обслуговування забезпечує ÖV Ticketshop. Цікавою особливістю ÖBB-Personenverkehr є спільне володіння деякими дочірніми компаніями з вантажним перевізником Rail Cargo Austria. Пасажирському оператору належить 50 % акцій ÖBB-Produktion, що забезпечує тягу поїздів і технічне обслуговування рухомого складу, а також 75 % акцій ÖBB-Technische Services, що здійснює його виробництво [33]. Крім того, ÖBB-Personenverkehr володіє найбільшою автобусною компанією Австрії Postbus, що обслуговує більшість регіональних автобусних маршрутів. Надання послуг харчування у пасажирських поїздах повністю передано на аутсорсинг.

У Японії більшість залізничних пасажирських перевезень здійснює Japan Railways Group (JR). Група складається з незалежних компаній і не має штаб-квартири, що визначає єдину бізнес-політику. До складу JR Group входять сім компаній, які здійснюють залізничні перевезення: шість пасажирських операторів та загальнонаціональний вантажний перевізник. Незвичайною особливістю є те, що власниками інфраструктури є пасажирські компанії, тоді як вантажний оператор здійснює перевезення їхніми лініями на підставі укладених договорів. Розділені за регіональним принципом пасажирські залізниці JR Group забезпечують більшу частину міжміських (у т.ч. високошвидкісних) та приміських пасажирських перевезень. На залізницях функціонує інтегрована система бронювання проїзних документів. Завдяки цьому деякі квитки приймаються всіма операторами, а пасажири мають можливість подорожувати без пересадок і придбання кількох проїзних документів.

У Сполучених Штатах Америки всі міжміські залізничні пасажирські перевезення здійснює Національна залізнична пасажирська корпорація (Amtrak). З метою децентралізації функцій з організації обслуговування пасажирів і

виконання транспортних операцій у структурі компанії функціонують вісім регіональних підрозділів, розташованих у великих містах. Вони займаються організацією роботи поїзних бригад, екіпіруванням, технічним обслуговуванням і ремонтом рухомого складу, а також забезпечують роботу вагонів-ресторанів. Компанія володіє парком пасажирських вагонів і локомотивів та має необхідні ремонтні потужності для його обслуговування. Продаж проїзних документів здійснюється через квиткові каси, туристичні агентства та п’ять центральних офісів бронювання. Amtrak є власником інфраструктури Північно-Східного коридору. На інших напрямках пасажирський перевізник користується послугами залізничних компаній, отримуючи доступ до інфраструктури на комерційній основі. Регіональні та приміські залізничні пасажирські перевезення у США здійснюють понад 20 компаній [34].

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про відсутність універсальної моделі управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. У кожній країні система управління залізничними пасажирськими перевезеннями формувалася з урахуванням історичних передумов, обсягів і структури пасажиропотоків, стану та рівня розвитку національної економіки, добробуту населення, географічних особливостей та низки інших чинників. Водночас у сфері управління пасажирським комплексом простежуються спільні для більшості залізничних компаній тенденції, що дозволяють зробити такі висновки:

1. Організацією перевезень у швидкісних та високошвидкісних поїздах займаються спеціалізовані підрозділи. Ступінь їхньої самостійності та масштабів діяльності безпосередньо залежать від рівня розвитку перевезень у цьому сегменті. У країнах із розвинутими швидкісними перевезеннями їх організацією займаються дочірні компанії, тоді як у державах, де швидкісний рух лише розвивається, – відокремлені структурні підрозділи (філії, дирекції тощо) підприємств-перевізників.

2. У сегменті далеких пасажирських перевезень доволі часто розмежовані функції обслуговування пасажирів у поїздах та утримання рухомого складу. При цьому підрозділи чи компанії, що здійснюють технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, нерідко є відокремленими. Багато пасажирських перевізників володіють локомотивним парком, самостійно забезпечуючи тягу поїздів свого формування. Поширеною практикою є передача окремих функцій на аутсорсинг (стороннім компаніям), особливо послуг з екіпірування рухомого складу та харчування пасажирів. Однак у низці держав через низьку якість надання послуг сторонніми компаніями такий досвід виявився негативним, оскільки призводив до порушення технологічного процесу перевезень, тому перевізники ухвалювали рішення про відновлення самостійного забезпечення цих видів діяльності.

3. Регіональні та приміські пасажирські перевезення, як правило, здійснюються окремими компаніями. З метою більш ефективної взаємодії з місцевими органами влади вони часто мають регіональні підрозділи. Існують приклади успішного державно-приватного володіння приміськими компаніями. Водночас слід враховувати, що у багатьох країнах цей сегмент фінансово підтримується державою. Цей чинник, а також державна політика щодо соціальних перевезень мають вирішальний вплив на стійкість даного виду діяльності залізничного транспорту. У деяких країнах виокремлення приміського сегмента в окрему компанію в поєднанні з припиненням перехресного субсидування пасажирських перевезень та недостатньою державною підтримкою призвели до банкрутства перевізників через неможливість забезпечити власну фінансову стійкість.

4. Вокзальне господарство в одних державах віднесене до пасажирського комплексу, а в інших – до вертикалі інфраструктури. У деяких країнах практикувалася передача вокзалів у комунальну власність, однак у більшості випадків цей досвід виявився невдалим через брак коштів у органів влади на

утримання та розвиток вокзальної інфраструктури, тому зрештою вокзали поверталися у власність залізничних компаній.

5. Більшість компаній мають підрозділи, що займаються організацією перевезень багажу, вантажобагажу та пошти, туристичними й мультимодальними пасажирськими перевезеннями, а також іншими видами діяльності пасажирського комплексу. Для цього вони володіють відповідним майном (готелями, кафе, сувенірними крамницями) та рухомим складом (автопарком і навіть водними транспортними засобами). Це дозволяє залучати додаткових пасажирів, збільшувати доходи компаній та повніше розкривати потенціал залізничного транспорту [18].

1.3. Техніко-експлуатаційна характеристика пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця»

Пасажирська вертикаль є однією з найбільших на залізничному транспорті. Структурно вона складається з філій «Пасажирська компанія», «Приміська пасажирська компанія» та «Вокзальна компанія» АТ «Укрзалізниця», а функціонально – із господарств пасажирських і приміських пасажирських перевезень.

Пасажирський комплекс залізничного транспорту є сукупністю пристроїв та персоналу, безпосередньо залучених до надання послуг з перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів.

Майновий комплекс пасажирської вертикалі включає інфраструктурні об’єкти та рухомий склад.

До інфраструктури пасажирського комплексу належать: швидкісне депо, пасажирські вагонні дільниці, пасажирські вагонні депо, моторвагонні депо та вокзали.

Швидкісне депо, розташоване на станції Дарниця Південно-Західної залізниці, фактично є технічною пасажирською станцією та забезпечує

курсування пасажирських поїздів категорії «Інтерсіті+», а також поїздів категорій «Інтерсіті» та «Регіональний експрес» на деяких маршрутах. Депо було збудоване у 2012 році спеціально для забезпечення експлуатації, обслуговування та ремонту швидкісних міжрегіональних електропоїздів HRCS2, Škoda EJ675, ЕКр-1 «Тарпан», а також міжрегіональних поїздів локомотивної тяги (МПЛТ). Комплекс оснащений сучасною технікою та використовує у роботі передові технології. Він поєднує ремонтно-екіпірувальний цех, вагономийний комплекс та інші об'єкти й пристрої, необхідні для якісного обслуговування поїздів. Конструктивне рішення головного корпусу дозволяє одночасно виконувати санітарне оброблення, екіпірування та технічне обслуговування поїздів. Було також розпочато будівництво цеху для капітального ремонту поїздів, однак після виконання приблизно 30 % робіт його призупинили через нестачу фінансових ресурсів. Керівництво Укрзалізниці неодноразово висловлювало намір завершити будівництво третього цеху депо, проте через критичний фінансовий стан компанії роботи залишаються замороженими й досі [35].

Пасажирські вагонні дільниці та пасажирські вагонні депо забезпечують перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів у поїздах далекого сполучення, сформованих із пасажирських вагонів локомотивної тяги, а також надають пасажирські вагони для виконання приміських перевезень.

Пасажирські вагонні дільниці займаються утриманням, експлуатацією та технічним обслуговуванням пасажирських вагонів. Вони забезпечують комплексну підготовку пасажирських составів до рейсів. У структурі вагонних дільниць функціонують пункти технічного обслуговування вагонів, резерви провідників, контори (бази) обслуговування пасажирів, бази технічного утримання резерву пасажирських вагонів [36].

Пасажирські вагонні депо виконують ремонт пасажирських вагонів, а також здійснюють комплектування вагонних вузлів і деталей. До їх складу входить низка цехів, дільниць та відділень, що виконують необхідні роботи [37]. Розрізняють експлуатаційно-ремонтні та ремонтні пасажирські вагонні депо.

Експлуатаційно-ремонтні депо поєднують функції вагонних дільниць: вони організовують підготовку пасажирських поїздів до перевезень та забезпечують технічне обслуговування пасажирських вагонів у межах установлених дільниць. Ремонтні депо спеціалізуються переважно на виконанні планових видів ремонту рухомого складу.

Структура філії «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» включає 9 пасажирських вагонних дільниць і 14 пасажирських вагонних депо, з яких 8 експлуатаційно-ремонтних та 6 ремонтних. Підготовку пасажирських вагонів до рейсів здійснюють 19 підрозділів, з яких 18 мають резерви провідників.

Моторвагонні депо займаються утриманням, експлуатацією, технічним обслуговуванням та ремонтом електропоїздів, дизель-поїздів та рейкових автобусів. Вони забезпечують перевезення пасажирів у регіональному, приміському та міському сполученні. Структура філії «Приміська пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» налічує 17 моторвагонних депо.

Вокзали призначені для тимчасового перебування пасажирів та їх обслуговування. До складу вокзалу можуть входити зали очікування, довідкові бюро, камери схову, кімнати відпочинку тощо [38]. Структура філії «Вокзальна компанія» АТ «Укрзалізниця» включає 112 вокзалів, з яких 15 визначені базовими, а також зупинний пункт Караваєві Дачі.

Низка інфраструктурних об’єктів пасажирського комплексу перебуває на балансі інших господарств залізниці. До таких належать пасажирські будівлі станцій, зупинні пункти та платформи. Вони закріплені за господарством будівель і споруд та обслуговуються службами експлуатації будівель і споруд регіональних філій (НБС).

Пасажирські будівлі з приміщеннями, призначеними для тимчасового перебування й обслуговування пасажирів, розташовані на станціях, де вокзали не виділені в окремий підрозділ.

Пасажирські зупинні пункти, що розташовані на перегонах і не мають колійного розвитку, призначені для посадки та висадки пасажирів [38].

На вокзалах, у пасажирських будівлях і на зупинних пунктах розташовані пункти продажу проїзних документів (квитків) – квиткові каси, у яких здійснюється оформлення проїзду пасажирів та повернення платежів за невикористані проїзні документи. Для оформлення перевезення багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів функціонують багажні каси.

Безпосередню участь в організації пасажирських перевезень беруть локомотивні депо філії «Локомотивна компанія» АТ «Укрзалізниця», що забезпечують пасажирські поїзди тягою.

До рухомого складу, за допомогою якого здійснюються пасажирські перевезення, належать:

– пасажирські вагони локомотивної тяги;

– моторвагонний рухомий склад: електропоїзди (у т.ч. швидкісні), дизель-поїзди та рейкові автобуси;

– пасажирські локомотиви: електровози, тепловози та паровози.

Структура парку пасажирського рухомого складу АТ «Укрзалізниця» у 2020-2021 роках наведена на рисунку 1.2.

Рис. 1.2. Структура парку пасажирського рухомого складу АТ «Укрзалізниця» у 2020-2021 роках. *Джерело: складено за даними [39, 40]*

Інформація про пасажирські вагони та моторвагонний рухомий склад наведена станом на 2020 рік, про пасажирські локомотиви – станом на 2021 рік. З 2022 року детальні статистичні дані про рухомий склад не публікуються у зв'язку з воєнним станом в Україні.

Парк пасажирських вагонів локомотивної тяги складається з вагонів основних і допоміжних перевезень. До вагонів основних перевезень належать спальні (СВ), купейні (К), плацкартні (ПЛ) та міжобласні (МО) вагони. До вагонів допоміжних перевезень належать поштово-багажні (ПБ), багажні (Б) вагони, вагони-ресторани (ВР) та службово-технічні вагони (СТ). Структура парку пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця» станом на 2020 рік наведена на рисунку 1.3.

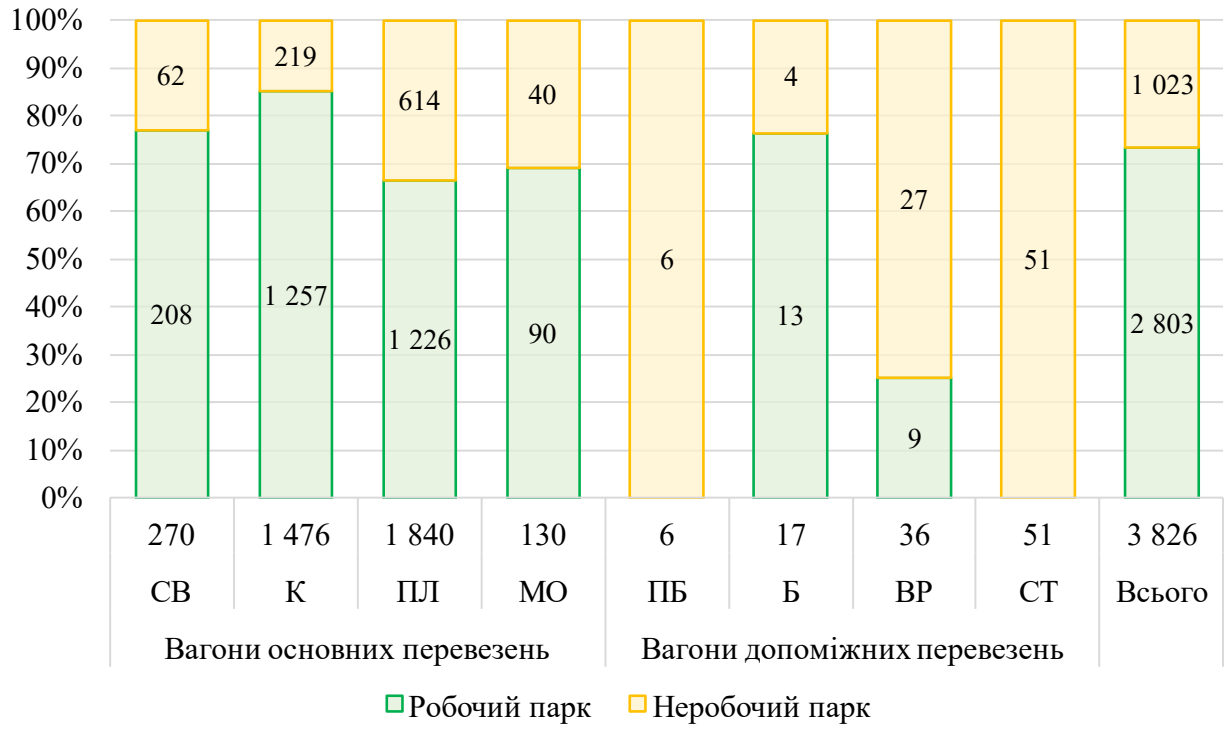


Рис. 1.3. Структура парку пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця» станом на 2020 рік. *Джерело: складено за даними [41]*

У 2024 році інвентарний парк пасажирських вагонів складав 3 720 од. Робочий (експлуатаційний) парк вагонів налічував 1 708 од., що становить менше половини (45,9 %) від інвентарної кількості [42]. Пристроями кондиціонування повітря обладнано понад 1 100 вагонів. Приблизно 400 вагонів

мають гарантовано справну систему клімат-контролю. Решта вагонів обладнані кондиціонерами старої модифікації, які можуть працювати з перебоями [43].

До спальних належать вагони з дев'ятьма або десятьма двомісними купе закритого типу, вагони-салони з індивідуальним плануванням, а також вагони міжнародного габариту (RIC).

Купейні вагони представлені зразками з дев'ятьма або десятьма чотиримісними купе закритого типу. Вони мають найбільшу частку робочого парку, оскільки вагони цього типу закуповувалися найактивніше після 1991 року.

Плацкартні (некупейні) вагони є найчисельнішою групою і водночас мають найменшу частку робочого парку серед вагонів основних перевезень. Це значною мірою пов'язано з тим, що у період з 2009 по 2024 рік не було придбано жодного вагона цього типу.

Міжобласні вагони відкритого типу з місцями для сидіння активно закуповувалися на початку 2000-х років у зв'язку з упровадженням прискореного руху та денних поїздів. Зараз нові вагони цього типу не закуповуються через їх заміну у цьому сегменті перевезень швидкісними електропоїздами. Парк міжобласних вагонів порівняно невеликий і продовжує експлуатуватися на регіональних маршрутах та у нічних пасажирських поїздах.

Серед купейних і міжобласних вагонів існує багато модифікацій: з купе для маломобільних пасажирів, з радіовузлом (штабні вагони), з буфетом тощо.

У 2020 році жоден із 6 поштово-багажних вагонів не експлуатувався, а з 17 поштових вагонів в робочому стані перебували 13 одиниць. У 2022 році з огляду на обмеження, з якими зіткнувся автомобільний транспорт, а також припиненням авіасполучення, в АТ «Укрзалізниця» з'явилася можливість відродити сегмент перевезень пошти. Для цього додатково було переобладнано два рефрижераторні вагони, а також модернізовано один багажний вагон. Таким чином, нині для перевезення поштових відправлень використовується 15 вагонів [44].

Вагони-ресторани, вагони-буфети та вагони-бари нині у графікових пасажирських поїздах не курсують. До 2020 року вони використовувалися переважно на міжнародних, а також на кількох внутрішніх маршрутах. Укрзалізниця неодноразово пропонувала передати їх в оренду приватним компаніям (фактично – на аутсорсинг), однак пропозиція не викликала інтересу у бізнесу [45]. Водночас у поїздах «Інтерсіті+» з моменту їх запуску вагони-бари успішно функціонують, а послуги у них надають сторонні компанії [46]. Як альтернативу на низці найдовших маршрутів нічних поїздів пасажирам пропонується гаряче харчування шляхом розігріву ланч-боксів [47]. Цікавим і корисним проектом став створений у 2023 році поїзд-кухня, який складається з 6 вагонів:

– вагона-генератора на ~400 кВт із власною заправною станцією для можливості автономної роботи;

– вагона-холодильника з морозильною камерою для зберігання продуктів;

– вагона з холодною кухнею для попереднього оброблення продуктів;

– вагона з гарячою кухнею для приготування фінальних страв;

– вагона для персоналу поїзда з душем і пральною машиною;

– багажного вагона на 27 тис. літрів води з фільтраційною та насосною станцією.

Поїзд може автономно працювати до семи днів. Обладнання поїзда дозволяє готувати понад 10 тис. порцій їжі на день, у тому числі повноцінні страви: супи, каші, салати, м’ясо тощо [48].

До службово-технічних вагонів належать автомобілевози, санітарні, випробувальні та вимірювальні, лабораторії та інші вагони пасажирського типу зі спеціальним обладнанням.

На рисунку 1.4 наведено обсяги закупівель пасажирських вагонів залізничним транспортом України у 1992-2025 роках.

Більшість пасажирських вагонів була збудована за часів СРСР (до 1992 року) на Вагонобудівному заводі «Аммендорф» (VEB Waggonbau

Ammendorf), Вагонобудівному заводі «Герліц» (VEB Waggonbau Görlitz), Калінінському (нині – Тверському) вагонобудівному заводі, а також інших вагонобудівних заводах Радянського Союзу та країн соціалістичного блоку. Із 2001 року виробництво пасажирських вагонів опанував Крюківський вагонобудівний завод. Зараз на ньому виробляються всі пасажирські вагони, що закуповує АТ «Укрзалізниця» [51].

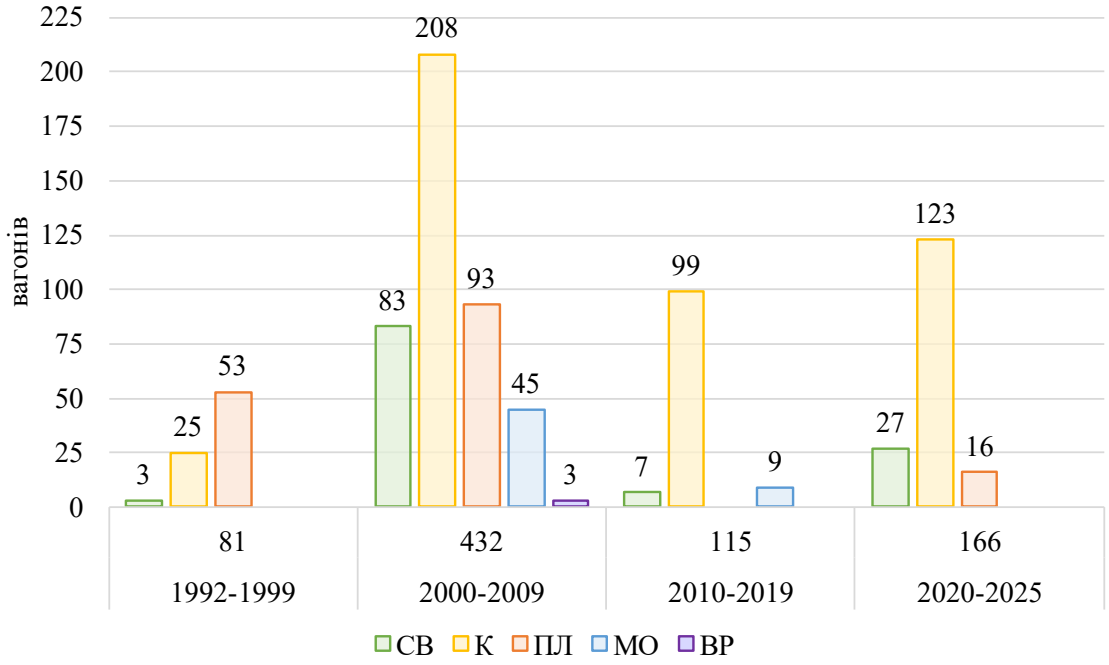


Рис. 1.4. Обсяги закупівель пасажирських вагонів залізничним транспортом України у 1992-2025 роках. *Джерело: складено за даними [49-52]*

На рисунку 1.5 наведено вікову структуру інвентарного парку пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця» станом на кінець 2024 року.

Кількість пасажирських вагонів віком до 8 років становить 227 одиниць, а їхня частка у загальній структурі – 6,1 %. Загалом середній вік пасажирських вагонів перевищує 30 років, оскільки переважна більшість із них (82,5 %) була побудована понад 28 років тому. Нині вагони цієї вікової групи досягли свого нормативного строку експлуатації. Так, у період з 2019 по 2025 рік вичерпали ресурс 794 вагони. У 2025-2029 роках через завершення терміну використання доведеться вивести з експлуатації ще 300 вагонів: 51 од. у 2025 році, 84 од. у 2026 році, 70 од. у 2027 році та 95 од. у 2028 році [57].

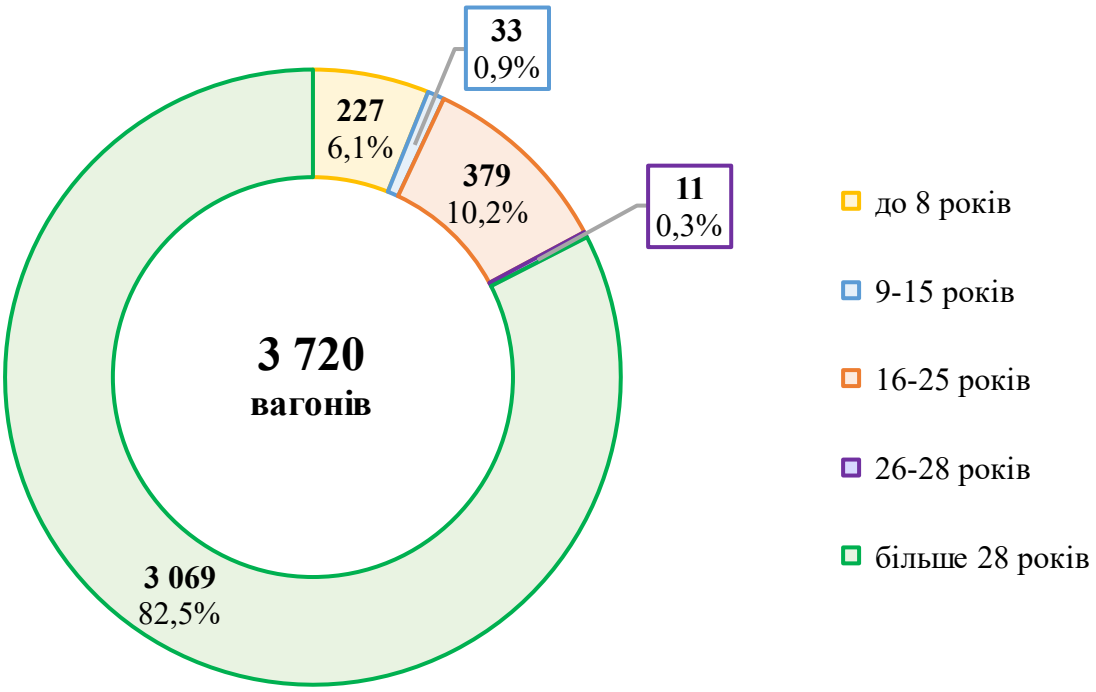


Рис. 1.5. Вікова структура інвентарного парку пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця» станом на кінець 2024 року.

Джерело: складено за даними [56]

Одним із основних способів оновлення та підтримання працездатності пасажирських вагонів є проведення їм капітального ремонту з продовженням строку експлуатації, що дозволяє подовжити строк служби вагонів до 41 року [51]. Після 2020 року також активізувалися закупівлі пасажирських вагонів. Протягом 2020-2025 років Укрзалізниця за підтримки держави отримала 166 нових пасажирських вагонів [52]. Однак через багаторічне недостатнє інвестування в оновлення рухомого складу темпи його вибуття все одно суттєво перевищують темпи надходження нових одиниць. Таким чином, відбувається лише часткове заміщення вагонів, що виводяться з експлуатації.

Парк швидкісних поїздів АТ «Укрзалізниця» складається з 14 міжрегіональних двосистемних електропоїздів:

– 10 дев’ятивагонних поїздів HRCS2 виробництва Hyundai Rotem;

– 2 дев’ятивагонних поїздів ЕКр-1 «Тарпан» виробництва ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»;

– 2 шестивагонних двоповерхових поїздів EJ675 виробництва Škoda Vagonka.

Усі швидкісні поїзди були придбані на початку 2010-х років у межах запуску прискореного руху пасажирських поїздів як складової частини підготовки до проведення в Україні Чемпіонату Європи з футболу 2012 року [51]. Наразі обмежений парк швидкісного рухомого складу не дозволяє задовольнити зростаючий попит на денні пасажирські поїзди. У 2024 році було укладено договір між Україною та Південною Кореєю про надання кредитів від Фонду економічного розвитку та співробітництва з метою придбання ще 20 електропоїздів класу «Інтерсіті+», включно з їх обслуговуванням [53].

Структура парку електропоїздів та дизель-поїздів АТ «Укрзалізниця» станом на 2020 рік наведена на рисунку 1.6.

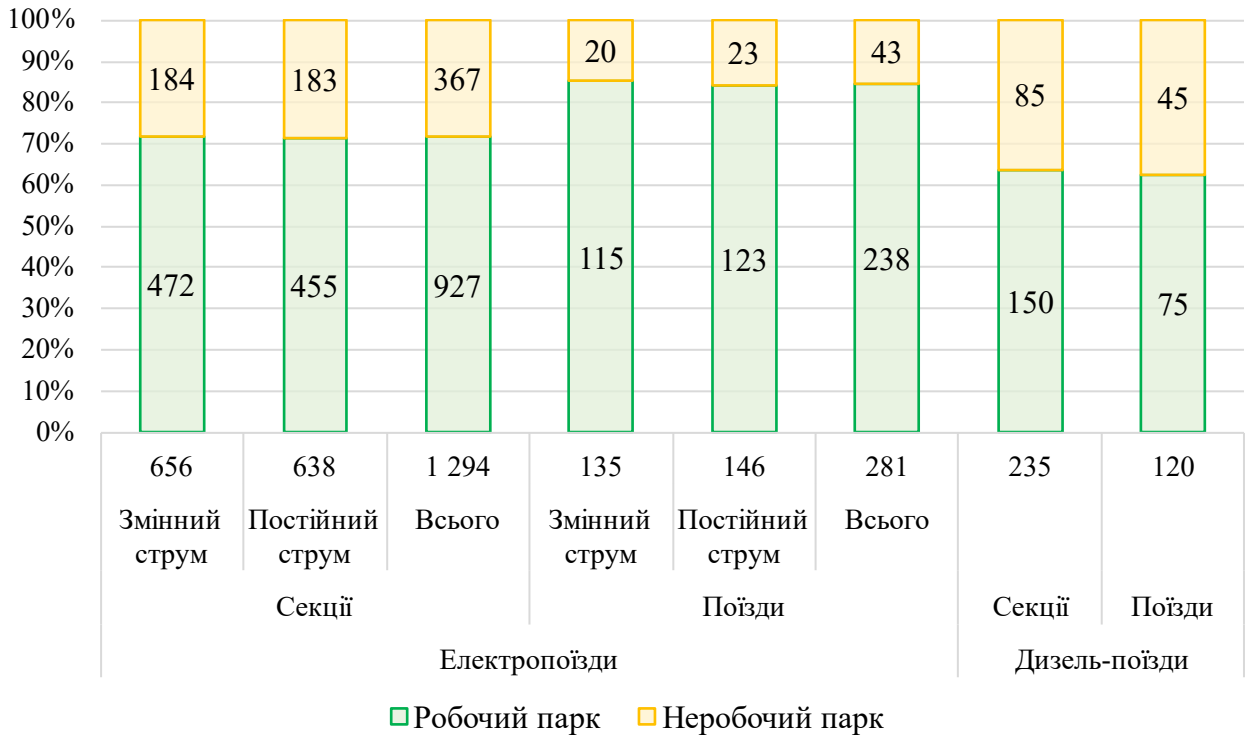


Рис. 1.6. Структура парку електропоїздів та дизель-поїздів АТ «Укрзалізниця» станом на 2020 рік. *Джерело: складено за даними [41]*

Основну частину парку електропоїздів Укрзалізниці становлять поїзди серії ЕР1, модифікації поїздів серії ЕР2 (ЕР2Р, ЕР2Т) та ЕР9 (ЕР9Е, ЕР9М, ЕР9П) виробництва Ризького вагонобудівного заводу (РВЗ, RVR). Більшість із них були виготовлені у 1960-1980-х роках. Відносно новими у парку є електропоїзди серій ЕПЛ2Т та ЕПЛ9Т, вироблені на Луганському тепловозобудівному заводі у 2001-2008 роках, поїзди серій ЕД2Т (1997-2002 років випуску) та ЕД9М (2002-2008 років випуску) виробництва Деміховського машинобудівного заводу, а також декілька поїздів серії ЕТ2 та її модифікації ЕТ2Р Торжокського вагонобудівного заводу. Після 2012 року не було придбано жодного електропоїзда [54].

Станом на 2020 рік було повністю замортизовано 79,1 % секцій електропоїздів, у тому числі 82,3 % поїздів змінного струму та 75,7 % постійного струму. Понад встановлений строк служби експлуатувалося 43,9 % електропоїздів постійного струму та 6,1 % поїздів змінного струму [41].

Нині основним способом підтримання працездатності наявного парку електропоїздів є проведення капітально-відновлювального ремонту на Київському електровагоноремонтному заводі та в окремих моторвагонних депо. Після модернізації поїзди стають інклюзивними, а також обладнуються зручностями для пасажирів: кріпленнями для велосипедів, сповивальними столиками, роз’ємами для зарядки гаджетів тощо [58].

Парк дизель-поїздів складається з поїздів серії $Д_1$, виготовлених у 1970-1980-х роках на заводі Ganz-MÁVAG в Угорщині, а також поїздів серії ДР1А, вироблених у 1970-1990-х роках на Ризькому вагонобудівному заводі. Відносно новими є дизель-поїзди серій ДПЛ1, ДТЛ1 та ДЕЛ02, виготовлені у 2000-х роках на Луганському тепловозобудівному заводі. Найновішими у парку є дизель-поїзди Крюківського вагонобудівного заводу серії ДПКр-2 (збудований в одному екземплярі у 2014 році), а також 6 поїздів серії ДПКр-3, виготовлених у 2019-2022 роках [54].

Незважаючи на незначне оновлення рухомого складу, знос парку дизель-поїздів є критичним. На 2020 рік було повністю замортизовано 96,5 % дизель-поїздів, а 32 % рухомого складу експлуатувалося понад встановлений строк експлуатації [41]. Підтримання працездатності парку дизель-поїздів також здійснюється шляхом ремонту наявної техніки.

Дизель-поїзди, модернізовані на власних виробничих потужностях Укрзалізниці, обладнані пандусами та спеціальними місцями для пасажирів на кріслах колісних, санвузлами з адаптованим доступом та кнопками виклику поїзної бригади. Для зручності пасажирів у вагонах передбачені порти Type-C та USB для заряджання мобільних пристроїв, сповивальні столики в туалетах, полиці та стелажі для багажу, кріплення для велосипедів, а також маршрутні покажчики й інформаційні екрани [59].

Експлуатація наявних електропоїздів та дизель-поїздів потребує значних витрат на технічне обслуговування й ремонт, оскільки їхнє енергоспоживання перевищує показники сучасного рухомого складу на 15-20 %. Загалом більша частина парку моторвагонного рухомого складу, основна частина якого була побудована у 1960-1970-х роках, підлягає списанню відповідно до вимог безпеки руху через аварійний стан несучих металевих конструкцій (рам кузовів та візків) [41].

Парк дизельних рейкових автобусів налічує 14 одиниць техніки: 10 поїздів серії 620М та 3 поїзди серії 630М, вироблених на заводі PESA Bydgoszcz SA у 2004-2012 роках, а також одного рейкового автобуса серії РА2, збудованого на заводі Метровагонмаш у 2006 році. Через відсутність необхідних запасних частин та контрактів на обслуговування більша частина порівняно нового рухомого складу станом на 2020 рік перебувала у неробочому стані та потребувала проведення регламентного капітального ремонту. У 2024 році спільно з польськими фахівцями було відремонтовано рейковий автобус PESA на Київському електровагоноремонтному заводі [60].

Структура парку пасажирських електровозів АТ «Укрзалізниця» станом на 2021 рік наведена на рисунку 1.7.

Основну частину парку пасажирських електровозів Укрзалізниці становлять локомотиви серій ЧС2 та ЧС4, збудовані на заводі Škoda у 1950-1970-х роках, а також відносно новіші електровози серій ЧС7 і ЧС8, виготовлені у 1980-1990-х роках. Дефіцит пасажирських електровозів на залізницях України почав посилюватися ще наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років. Для вирішення цієї проблеми з 2003 року на Запорізькому електровозоремонтному заводі та Львівському локомотиворемонтному заводі шляхом модернізації двосекційних вантажних електровозів ВЛ80Т створювалися односекційні пасажирські електровози ВЛ40У. Найбільш новими в парку є вантажопасажирські електровози серії ДС3 спільного виробництва Дніпропетровського електровозобудівного заводу, Siemens та Смілянського електромеханічного заводу, збудовані у 2005-2008 роках.

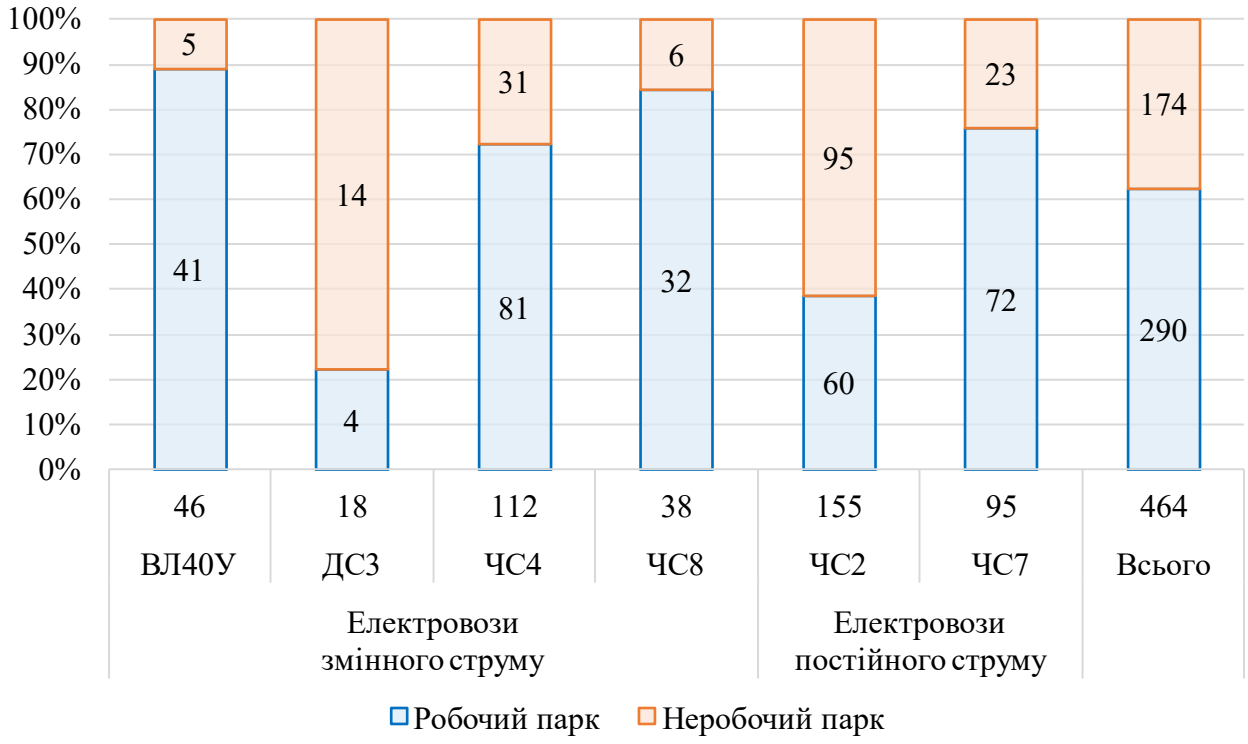


Рис. 1.7. Структура парку пасажирських електровозів АТ «Укрзалізниця» станом на 2021 рік. *Джерело: складено за даними [40]*

Експлуатаційний парк пасажирських електровозів становить трохи більше 60 % від їх інвентарної кількості. Загальний знос інвентарного парку сягає 99,7 %, унаслідок чого існує стійка тенденція до зростання експлуатаційних витрат на його утримання. 48 % робочого парку пасажирських електровозів становлять локомотиви серій ЧС2 та ЧС4, середній вік яких наближається до 60 років. Вони менш економічні порівняно із сучасними локомотивами, при цьому на їх поточне утримання та ремонт потрібно на 40-60 % більше витрат [40].

Структура парку пасажирських тепловозів АТ «Укрзалізниця» станом на 2021 рік наведена на рисунку 1.8.

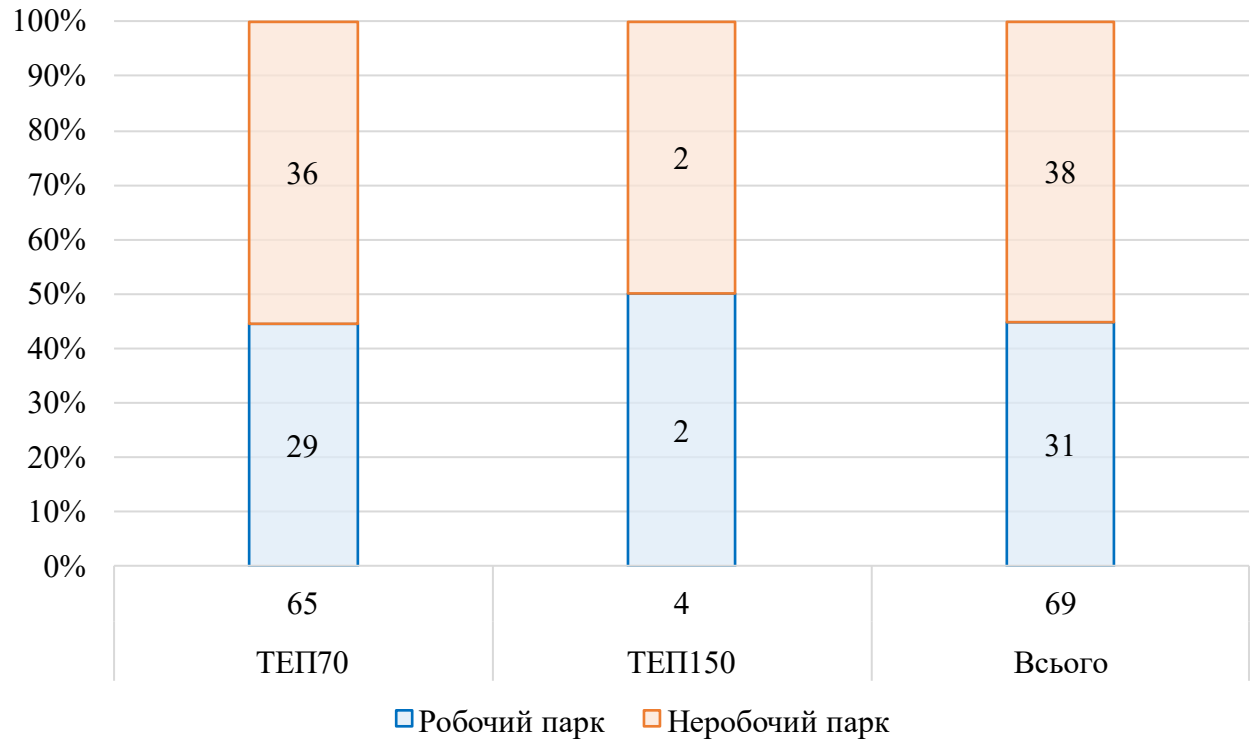


Рис. 1.8. Структура парку пасажирських тепловозів АТ «Укрзалізниця» станом на 2021 рік. *Джерело: складено за даними [40]*

Парк пасажирських тепловозів Укрзалізниці складається з локомотивів серії ТЕП70, збудованих у 1985-1990-х роках на Коломенському заводі, а також серії ТЕП150, виготовлених у 2005-2008 роках на Луганському тепловозобудівному заводі. Експлуатаційний парк пасажирських тепловозів становить менше половини їх інвентарної кількості. Більшість локомотивів

потребує ремонту, а загальний знос інвентарного парку пасажирських тепловозів сягає 96 %. У 2025 році Укрзалізниця опанувала капітальний ремонт тепловозів серії ТЕП70 на власних виробничих потужностях [55].

Настільки критичне становище пасажирського локомотивного господарства призвело до того, що частина пасажирських перевезень здійснюється вантажними локомотивами. Останніми роками також спостерігається збільшення кількості багатогрупових пасажирських поїздів, що не пов'язано ані з обсягами пасажиропотоків, ані з обмеженнями пропускної спроможності залізничної інфраструктури.

У пасажирському русі також використовуються паровози, хоча не всі з них є власне пасажирськими. На балансі Укрзалізниці перебуває близько 30 одиниць паротягів, із яких 13 – у робочому стані [61]. На великій магістралі для ведення туристичних поїздів використовуються 10 паровозів. Ще три одиниці є вузькоколійними: два з них експлуатуються на Гайворонській вузькоколійній залізниці та один – на Київській дитячій залізниці.

Кількість працівників пасажирської вертикалі залізничного транспорту становить 32,6 тис. осіб і складає майже 20 % від загальної чисельності працівників АТ «Укрзалізниця». Структура чисельності персоналу пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця» наведена на рисунку 1.9.

Найбільшим за кількістю працівників підрозділом пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця» є Пасажирська компанія з чисельністю 19,7 тис. осіб, на яку припадає 61 % працівників пасажирського комплексу. Роботу Приміської пасажирської компанії забезпечують 8,6 тис. осіб (26 %), а у Вокзальній компанії працює 4,2 тис. осіб (13 %).

Організація пасажирських перевезень здійснюється відповідно до класифікації пасажирських поїздів, визначеної Правилами перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України. Тривалий час основним критерієм класифікації пасажирських поїздів була швидкість. За цим показником розрізняють високошвидкісні, швидкісні, прискорені, швидкі та пасажирські поїзди [38].

Рис. 1.9. Структура чисельності персоналу пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця» станом на 2025 рік. *Джерело: складено за даними [42]*

У 2011 році класифікацію пасажирських поїздів вдосконалили. Було закріплено їх поділ на денні та нічні, а також визначено такі категорії: Інтерсіті+ (ІС+), Інтерсіті (ІС), нічний експрес (НЕ), нічний швидкий (НШ), нічний пасажирський (НП), регіональний експрес (РЕ), регіональний (Р), приміський швидкий (ПШ), приміський (П) та міський (М). В оновленій класифікації було деталізовано вимоги до схем і композицій пасажирських поїздів, зокрема уточнено категорії вагонів і місць, з яких мають формуватися состави пасажирських поїздів відповідних категорій. Класифікацію було оновлено з метою можливості інформування пасажирів про надані послуги залежно від категорії поїзда та типу вагона [62].

Попри те, що класифікація стала більш орієнтованою на потреби пасажирів, вона не є досконалою. Так, майже всі далекі пасажирські поїзди, сформовані з вагонів локомотивної тяги, віднесені до категорії нічних. Водночас через значну протяжність низки маршрутів час прямування ними може

становити близько доби й більше, унаслідок чого поїзди перебувають у дорозі і вдень, і вночі. На таку особливість, зумовлену географічними чинниками України, звертала увагу Т. Ю. Чаркіна у роботі [63], підкресливши необхідність запровадження поняття «цілодобовий поїзд» та врахування цієї категорії у класифікації пасажирських поїздів.

За рівнем наданого сервісу вагони й місця в них поділяються на такі категорії:

- 1-го, 2-го, 3-го класу – з відкритими та закритими купе з місцями для сидіння;
- м'які – з окремими двомісними (СВ) та тримісними купе з місцями для лежання;
- купейні – з окремими чотиримісними купе з місцями для лежання;
- плацкартні – з відкритими купе з місцями для лежання;
- загальні сидячі – з відкритими купе з місцями для сидіння.

Тарифи на перевезення пасажирів затверджуються для загальних, плацкартних, купейних вагонів із 4-місними купе, м'яких вагонів із 2-місними купе (СВ) та вагонів типу «М» (Люкс) нічних пасажирських, нічних швидких поїздів, нічних швидкісних поїздів і вагонів 1-го, 2-го та 3-го класів денних швидких регіональних поїздів, денних швидкісних поїздів (Регіональний експрес (РЕ), Інтерсіті (ІС) та Інтерсіті+ (ІС+).

Вимоги до пасажирських поїздів та вагонів визначаються системою класифікації пасажирських поїздів із рекомендованим рівнем комфорту/сервісу, також визначеною Правилами перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України [38].

Основні параметри пасажирських поїздів на залізничному транспорті України відповідно до їх класифікації наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Параметри пасажирських поїздів на залізничному транспорті України

Категорія поїзда		Тип поїзда		Швидкість, км/год		Категорія вагонів та місць						
						С	С	С	М	СВ	К	ПЛ
		за часом курсування	за швидкістю курсування	маршрутна	допустима	1К	2К	3К	VIP	Л	К	П
Інтерсіті+	ІС+	денний	швидкісний	≥ 90	< 200	✓	✓					
Інтерсіті	ІС	денний	швидкісний	≥ 80	< 160	✓	✓	*			*	*
Нічний експрес	НЕ	нічний	швидкісний	≥ 70	< 200				*	✓	✓	
Нічний швидкий	НШ	нічний	швидкий	≥ 50	< 140				*	✓	✓	✓
Нічний пасажирський	НП	нічний	пасажирський	< 50	< 140					*	✓	✓
Регіональний експрес	РЕ	денний	швидкісний	≥ 70	< 140	✓	✓	*			*	*
Регіональний	Р	денний	швидкий	≥ 50	< 120	✓	✓	✓			*	*
Приміський швидкий	ПШ	денний	–	–	–							
Приміський	П	денний	–	–	–							
Міський	М	денний	–	–	–							

Умовні позначення:

* – можливе включення

Джерело: складено за даними [38]

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертації досліджено хронологію організаційних змін у пасажирському комплексі залізничного транспорту України під час формування вертикально інтегрованих структур управління. Узагальнено етапи трансформації системи управління залізничними пасажирськими перевезеннями від початку діяльності АТ «Укрзалізниця» до сьогодення. Виявлено непослідовність структурних перетворень та їх невідповідність визначеній концепції реформування залізничної галузі. Окреслено основні недоліки чинної структури управління пасажирською вертикаллю, що впливають на загальну ефективність її функціонування.

Вперше детально досліджено досвід побудови структур управління залізничними пасажирськими перевезеннями іноземних залізничних компаній та національних пасажирських перевізників. Проаналізовано помилки й проблеми, з якими зіткнулися залізничні компанії у процесі структурних перетворень.

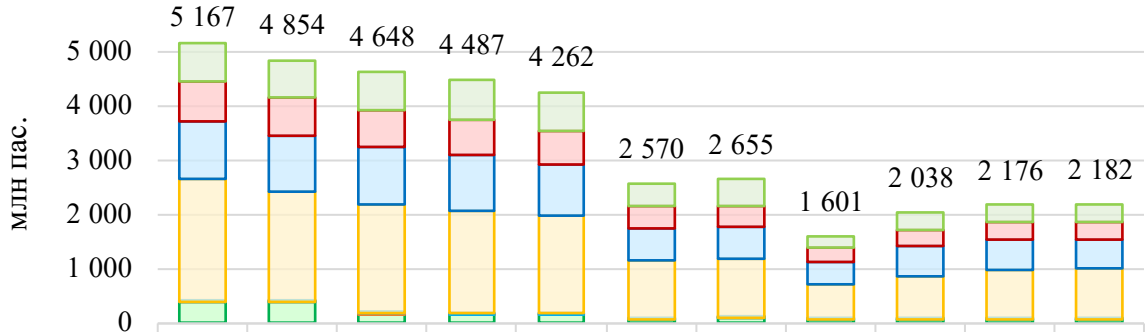
Установлено, що універсальної моделі управління пасажирським комплексом не існує через локальні особливості кожної держави, однак простежуються спільні для більшості країн тенденції. Наведено загальні для всіх країн закономірності в управлінні залізничними пасажирськими перевезеннями.

Подано розгорнуту техніко-експлуатаційну характеристику пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця». Проведено аналіз стану матеріально-технічної бази пасажирського комплексу: інфраструктурних об’єктів і пасажирського рухомого складу, а також трудових ресурсів. Встановлено невідповідність класифікації пасажирських поїздів особливостям організації перевезень та сучасним потребам клієнтів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПАСАЖИРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Дослідження ринку пасажирських перевезень України

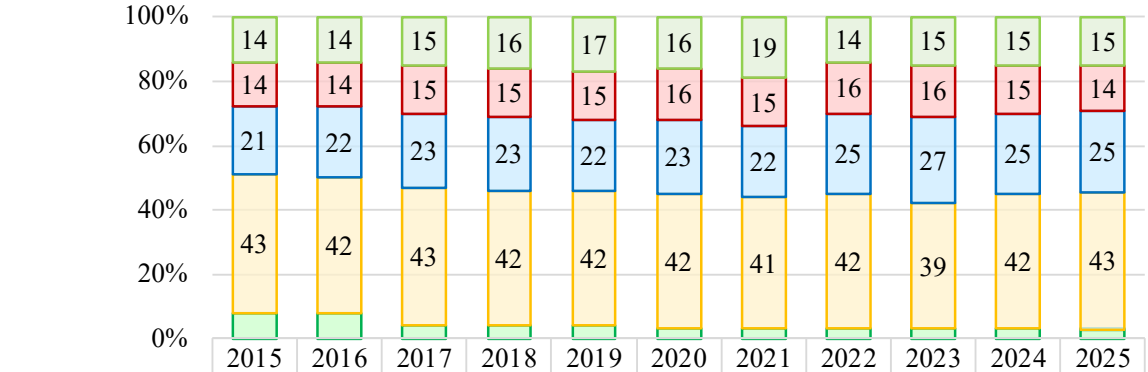
Україна має розвинену транспортну систему, а географічні особливості країни додатково сприяють розвитку всіх видів пасажирського транспорту. Перевезення пасажирів здійснює залізничний, автомобільний, авіаційний, водний (морський і річковий) транспорт та міський електротранспорт. У багатьох містах функціонують трамвайні та тролейбусні системи, а в Києві, Харкові та Дніпрі працюють також метрополітени. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту в 2015-2025 роках наведено на рисунку 2.1.



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
метрополітен	700	698	719	727	715	411	483	220	308	319	334
трамваї	739	694	676	666	627	423	398	252	322	329	307
тролейбуси	1 081	1 039	1 058	1 016	945	579	594	412	539	546	546
автомобільний	2 250	2 025	2 019	1 907	1 805	1 084	1 089	663	803	915	932
авіаційний	6	8	10	12	14	5	9	1	1	1	1
річковий	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
морський	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
залізничний	390	389	165	158	155	68	81	53	65	66	63
Транспорт	5 167	4 854	4 648	4 487	4 262	2 570	2 655	1 601	2 038	2 176	2 182

Рис. 2.1. Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту в 2015-2025 роках. *Джерело: складено за даними [56, 64]*

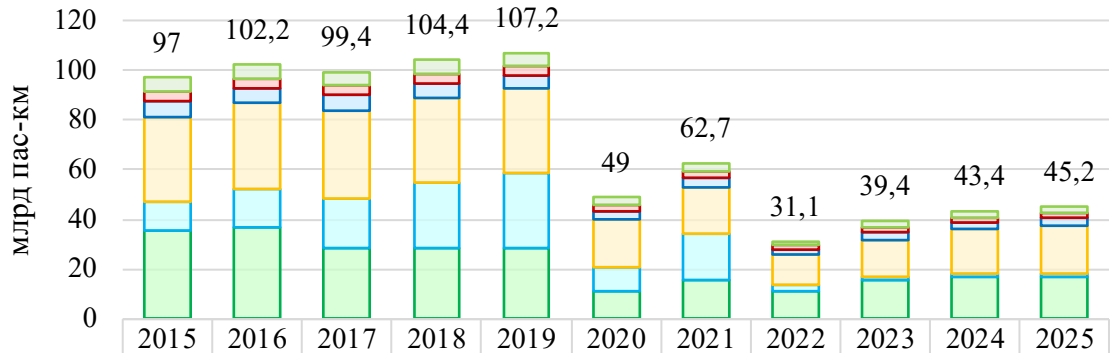
Загальний обсяг перевезень пасажирів усіма видами транспорту за розглянутий період зменшився з 5 167 млн у 2015 році до 2 182 млн у 2025 році (−57,8 %). Лише авіаційний транспорт до 2020 року демонстрував стабільне зростання обсягів перевезень, які за декілька років зросли більше ніж удвічі. Якщо у 2015 році авіацією було перевезено 6 млн пасажирів, то у 2019 році цей показник досяг 14 млн осіб (+133,3 %). На рисунку 2.1, а також на наступних діаграмах простежується значна зміна показників пасажирських перевезень залізничним транспортом після 2016 року. Це зумовлене тим, що з 2017 року АТ «Укрзалізниця» змінило методику обліку поїздок пільгових категорій пасажирів у приміському сполученні. У зв'язку з цим порівняння показників, де враховано приміське сполучення, буде здійснюватися відносно даних 2017 року, а значення за 2015 та 2016 роки наведено довідково. Обсяг перевезень пасажирів залізничним транспортом скоротився зі 165 млн у 2017 році до 63 млн осіб у 2025 році (−61,8 %). Розподіл перевезення пасажирів за видами транспорту в 2015-2025 роках наведено на рисунку 2.2.



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
метрополітен	14	14	15	16	17	16	19	14	15	15	15
трамваї	14	14	15	15	15	16	15	16	16	15	14
тролейбуси	21	22	23	23	22	23	22	25	27	25	25
автомобільний	43	42	43	42	42	42	41	42	39	42	43
авіаційний	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
річковий	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
морський	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
залізничний	8	8	4	4	4	3	3	3	3	3	3

Рис. 2.2. Розподіл перевезення пасажирів за видами транспорту в 2015-2025 роках. *Джерело: складено за даними [56, 64]*

Основна частина перевезень (54 %) здійснюється міським електротранспортом: трамваями (14 %), тролейбусами (25 %) та метрополітенами (15 %). Лідером за кількістю перевезених пасажирів є автомобільний транспорт, на який припадає 43 % загального обсягу перевезень. Частка залізничного транспорту в перевезеннях пасажирів становить 3 %. Однак слід враховувати, що присутність у статистичних даних автомобільного транспорту та міського електротранспорту, які виконують масові перевезення на короткі відстані, не дозволяє об'єктивно оцінити обсяги виконаної транспортної роботи. У зв'язку з цим порівняння роботи різних видів транспорту доцільно проводити за показниками пасажирообігу. Пасажирообіг за видами транспорту в 2015-2025 роках наведено на рисунку 2.3.



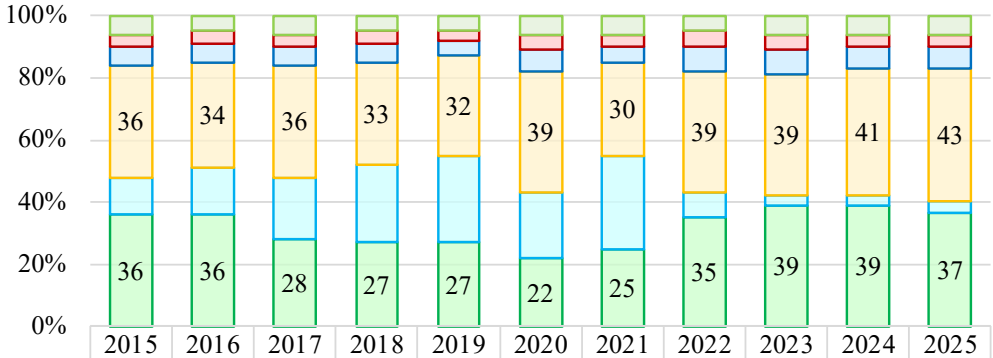
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
метрополітен	5,4	5,4	5,5	5,5	5,5	3,1	3,6	1,7	2,4	2,5	2,7
трамваї	4,2	4	3,9	3,9	3,7	2,5	2,4	1,5	1,9	1,9	1,8
тролейбуси	6,1	5,9	6	5,8	5,4	3,5	3,5	2,3	3,2	3,1	3,2
автомобільний	34,6	34,6	35,5	34,6	33,9	19,1	18,8	12,3	15,4	18	19,3
авіаційний	11,4	15,5	20,4	25,9	30,3	10,1	18,7	2,4	1	1,2	1,6
річковий	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
морський	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
залізничний	35,4	36,8	28,1	28,7	28,4	10,7	15,7	10,9	15,5	16,7	16,6
Транспорт	97	102,2	99,4	104,4	107,2	49	62,7	31,1	39,4	43,4	45,2

Рис. 2.3. Пасажирообіг за видами транспорту в 2015-2025 роках

Джерело: складено за даними [56, 64]

Загальний пасажирообіг усіх видів транспорту, який у 2019 році досяг 107,2 млрд пас-км, знизився до 45,2 млрд пас-км у 2025 році (−57,8 % порівняно з 2019 роком). До 2020 року показники пасажирообігу зростали на авіаційному транспорті, збільшившись із 11,4 млрд пас-км у 2015 році до 30,3 млрд пас-км

у 2019 році (+165,8 %). Залізничний транспорт, навпаки, скоротив цей показник із 28,1 млрд пас-км у 2017 році до 16,6 млрд пас-км у 2025 році (−40,9 %). У 2019 році за обсягом виконаної роботи залізниця чи не вперше поступилася авіації. Розподіл пасажирообігу за видами транспорту в 2015-2025 роках наведено на рисунку 2.4.



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
метрополітен	6	5	6	5	5	6	6	5	6	6	6
трамваї	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4
тролейбуси	6	6	6	6	5	7	5	8	8	7	7
автомобільний	36	34	36	33	32	39	30	39	39	41	43
авіаційний	12	15	20	25	28	21	30	8	3	3	4
річковий	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
морський	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
залізничний	36	36	28	27	27	22	25	35	39	39	37

Рис. 2.4. Розподіл пасажирообігу за видами транспорту в 2015-2025 роках

Джерело: складено за даними [56, 64]

Найбільші обсяги транспортної роботи виконують залізничний, автомобільний та авіаційний транспорт завдяки перевезенням на великі відстані. Авіаційний транспорт збільшив свою частку в загальному обсязі пасажирообігу з 12 % у 2015 році до 30 % у 2021 році, зрівнявшись за цим показником з автомобільним транспортом та випередивши залізничний. Частка залізничного транспорту в загальному обсязі транспортної роботи знизилася з 28 % у 2017 році до 25 % у 2021 році. Нині через закриття аеропортів відбулося штучне збільшення частки залізничного та автомобільного транспорту на ринку. У 2025 році на них припало 37 % та 43 % загального пасажирообігу відповідно. Після відновлення авіаційних перевезень слід очікувати перерозподілу пасажиропотоків і зниження наявних показників.

Кількість перевезених пасажирів морським та річковим видами транспорту становить менше 1 млн осіб, а пасажирообіг – менше 1 млрд пас-км. Частки цих видів транспорту за обома показниками не перевищують 1 %. Тим не менше, на водних видах транспорту збільшувалися обсяги перевезень пасажирів. Якщо у 2015 році морським транспортом було перевезено 26 тис. осіб, то у 2021 році показник досяг 106 тис. пасажирів (+307,7 %). Максимальний пасажирообіг морського транспорту в зазначеному періоді було зафіксовано у 2016 році, коли він становив 17 838,3 тис. пас-км. Надалі показник коливався і до 2021 року знизився до 1 345,7 тис. пас-км.

Зростання кількості перевезених пасажирів відбувалося і на внутрішньому водному (річковому) транспорті. У 2015 році показник становив 551 тис. осіб, досяг пікового значення у 2018 році – 596 тис., однак надалі почав знижуватися і склав 233 тис. пасажирів у 2023 році. Пасажирообіг, відповідно, збільшився з 8 040,5 тис. пас-км у 2015 році до 25 511,7 тис. пас-км у 2018 році. У 2023 році пасажирообіг річкового транспорту становив 489,3 тис. пас-км.

Із усіх видів транспорту лише залізничний та автомобільний здійснюють перевезення в усіх видах сполучення: міжнародному, міжміському, приміському та міському. Решта видів транспорту виконують перевезення лише в певних видах сполучення через технологічні та/або географічні особливості. У таблиці 2.1 наведено присутність видів транспорту за видами пасажирського сполучення.

Таблиця 2.1

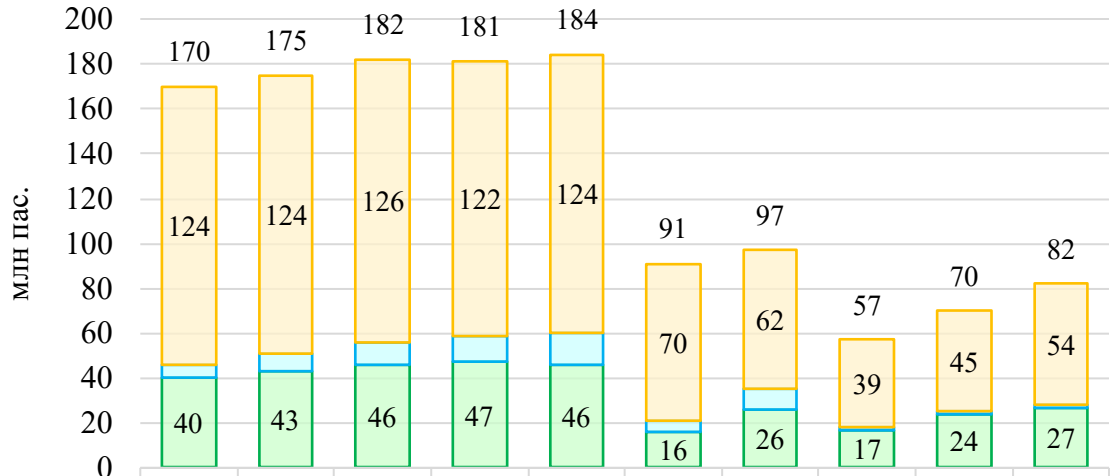
Присутність видів транспорту за видами пасажирського сполучення

Вид транспорту	**Сполучення**			
	Міське	Приміське	Міжміське	Міжнародне
Залізничний	✓	✓	✓	✓
Автомобільний	✓	✓	✓	✓
Авіаційний			✓	✓
Морський		✓	✓	✓
Річковий	✓	✓		
Трамвай	✓			
Тролейбус	✓			
Метрополітен	✓			

Джерело: складено автором

Таким чином, доцільно порівняти обсяги перевезень, що виконуються учасниками транспортного ринку, за видами сполучень.

У міжміському та міжнародному сполученні перевезення пасажирів здійснюють залізничний, морський, авіаційний та автомобільний транспорт. Кількість перевезених пасажирів у міжміському та міжнародному сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках наведено на рисунку 2.5.



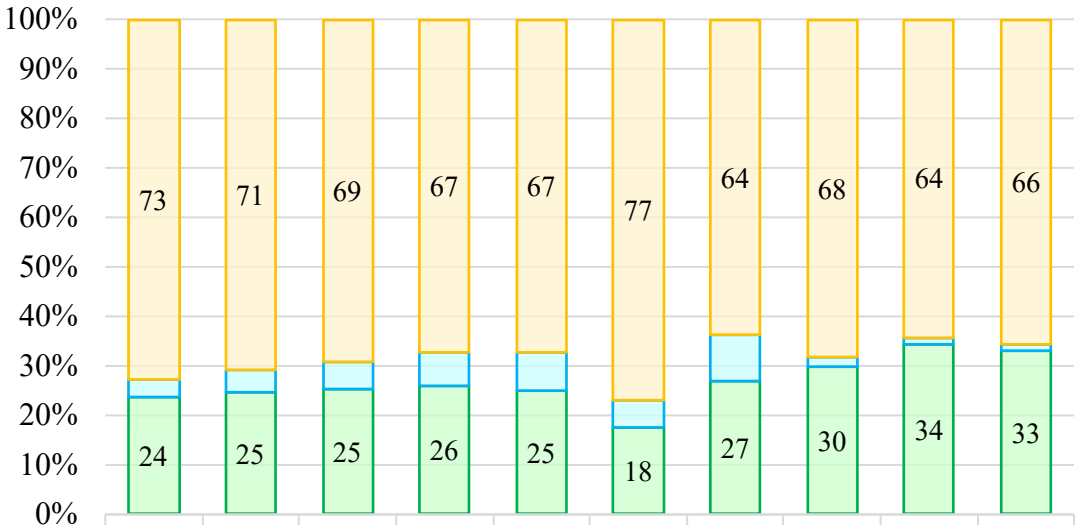
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
автомобільний	124	124	126	122	124	70	62	39	45	54
авіаційний	6	8	10	12	14	5	9	1	1	1
морський	0	0	0	0	0	0	0	0		
залізничний	40	43	46	47	46	16	26	17	24	27
Транспорт	170	175	182	181	184	91	97	57	70	82

Рис. 2.5. Кількість перевезених пасажирів у міжміському та міжнародному сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках

Джерело: складено за даними [56, 64]

Кількість перевезених пасажирів у міжміському та міжнародному сполученні в період з 2015 по 2024 рік знизилась зі 170 до 82 млн осіб (−51,8 %). На автомобільному транспорті, порівняно з 2015 роком, коли було перевезено 124 млн пасажирів, обсяги скоротилися до 54 млн осіб у 2024 році (−56,5 %). Скорочення обсягів перевезень відбулося і на авіаційному транспорті з огляду на вищезгадані об'єктивні обставини. Залізничний транспорт, хоч і зменшив обсяги перевезень пасажирів з 40 млн у 2015 році до 27 млн у 2024 році, продемонстрував порівняно найменше падіння показників (−32,5 %).

На рисунку 2.6 наведено розподіл перевезень пасажирів у міжміському та міжнародному сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках.



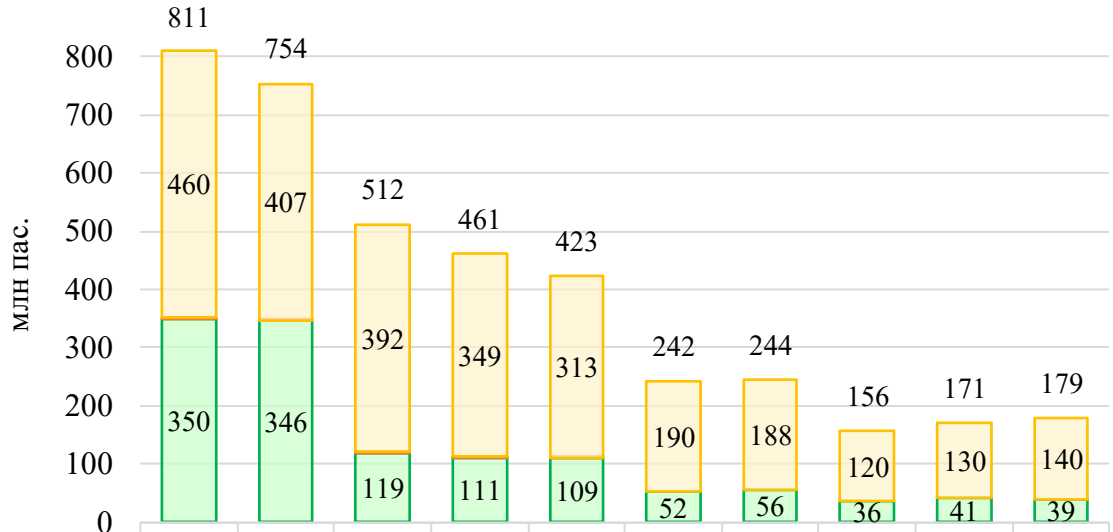
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
автомобільний	73	71	69	67	67	77	64	68	64	66
авіаційний	4	5	5	7	8	5	9	2	1	1
морський	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
залізничний	24	25	25	26	25	18	27	30	34	33

Рис. 2.6. Розподіл перевезень пасажирів у міжміському та міжнародному сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках

Джерело: складено за даними [56, 64]

У міжміському та міжнародному сполученні частка залізничного транспорту в загальному обсязі перевезених пасажирів збільшилася з 24 % у 2015 році до 33 % у 2024 році. В автомобільного транспорту цей показник, навпаки, знизився з 73 % до 66 %. Авіаційний транспорт упевнено нарощував свою частку: з 4 % у 2015 році до 9 % у 2021 році. Морський транспорт займає менш ніж 1 % у загальному обсязі міжміських перевезень.

У приміському сполученні перевезення здійснюються залізничним, річковим та автомобільним транспортом. Кількість перевезених пасажирів у приміському сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках наведено на рисунку 2.7.



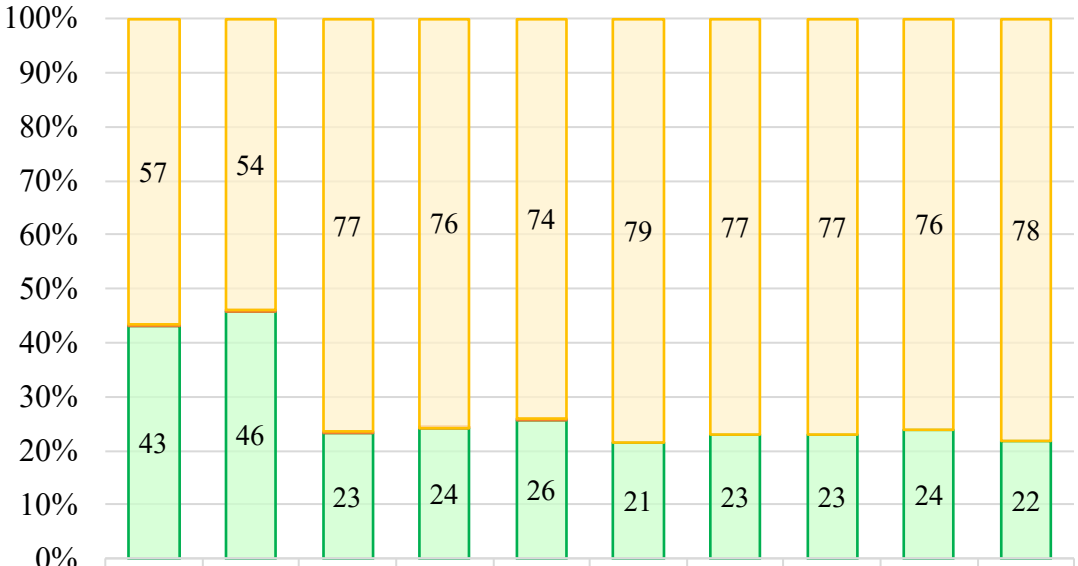
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
автомобільний	460	407	392	349	313	190	188	120	130	140
річковий	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
залізничний	350	346	119	111	109	52	56	36	41	39
Транспорт	811	754	512	461	423	242	244	156	171	179

Рис. 2.7. Кількість перевезених пасажирів у приміському сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках. *Джерело: складено за даними [56, 64]*

На залізничному транспорті кількість перевезених у приміському сполученні пасажирів скоротилася зі 119 млн осіб у 2017 році до 39 млн у 2024 році (−67,2 %). Показники автомобільного транспорту зменшилися з 460 млн пасажирів у 2015 році до 140 млн у 2024 році (−69,6 %).

На рисунку 2.8 наведено розподіл перевезень пасажирів у приміському сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках.

У приміському сполученні понад 75 % перевезених пасажирів припадає на автомобільний транспорт. Залізничний транспорт зберігає свою частку в приміському сегменті і виконує близько чверті перевезень. Слід також враховувати, що через недосконалу систему контролю оплати проїзду залізничний транспорт у приміському сполученні перевозить значну кількість безквиткових пасажирів. Подекуди їхня кількість може перевищувати 50 %. Такі поїздки, очевидно, не відображені у статистиці перевезень. Ця проблема штучно занижує реальну частку залізничного транспорту в приміському сегменті ринку пасажирських перевезень країни [65].



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
автомобільний	57	54	77	76	74	79	77	77	76	78
річковий	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
залізничний	43	46	23	24	26	21	23	23	24	22

Рис. 2.8. Розподіл перевезень пасажирів у приміському сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках. *Джерело: складено за даними [56, 64]*

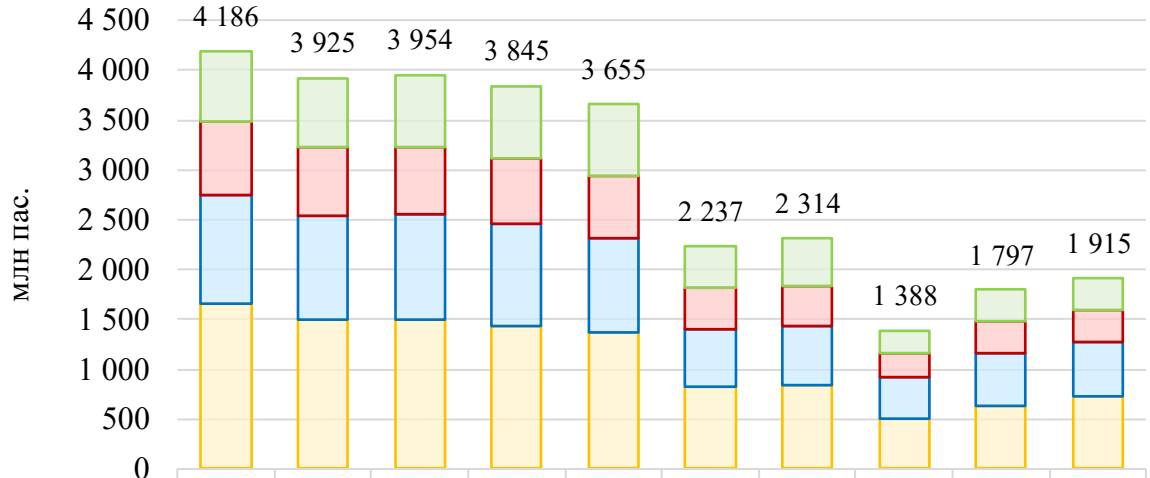
Міські перевезення здійснюють автомобільний транспорт та міський електротранспорт: трамваї, тролейбуси й метрополітени. Кількість перевезених пасажирів у міському сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках наведено на рисунку 2.9.

Обсяги перевезень у міському сполученні зменшилися з 4 186 млн пасажирів у 2015 році до 1 915 млн пасажирів у 2024 році (−54,3 %). На автомобільному транспорті кількість перевезених пасажирів знизилася у зазначеному періоді на 945 млн осіб (−56,7 %), перевезення тролейбусами скоротилися на 535 млн осіб (–49,5 %), трамваями – на 410 млн осіб (−55,5 %). Кількість перевезених пасажирів метрополітенами зменшилася з 700 млн пасажирів у 2015 році до 319 млн осіб у 2024 році (−54,4 %).

На рисунку 2.10 наведено розподіл перевезень пасажирів у міському сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках.

У структурі міських перевезень пасажирів усі види транспорту з часом зберігають свої частки. На автомобільний транспорт припадає приблизно 40 %

перевезень, тоді як 60 % виконується міським електротранспортом. Тролейбуси перевозять приблизно 30 % пасажирів, а на трамваї та метрополітени припадає до 20 % перевезень.

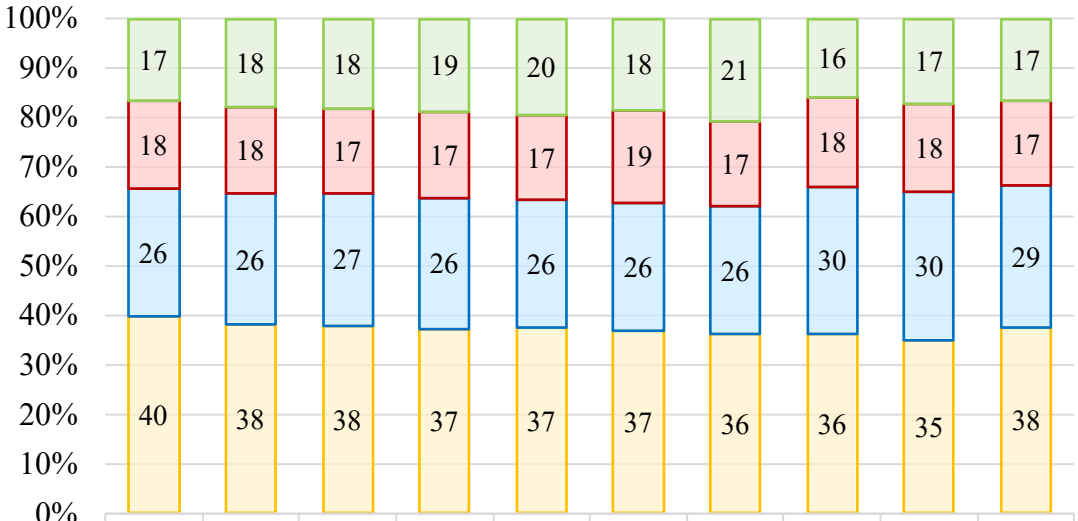


	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
метрополітен	700	698	719	727	715	411	483	220	308	319
трамваї	739	694	676	666	627	423	398	252	322	329
тролейбуси	1 081	1 039	1 058	1 016	945	579	594	412	539	546
автомобільний	1 666	1 494	1 501	1 436	1 368	824	839	504	628	721
Транспорт	4 186	3 925	3 954	3 845	3 655	2 237	2 314	1 388	1 797	1 915

Рис. 2.9. Кількість перевезених пасажирів у міському сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках. *Джерело: складено за даними [56, 64]*

Міські перевезення фактично здійснює і залізничний транспорт. До таких перевезень можна віднести поїздки пасажирів Київською міською електричкою, а також у приміських поїздах між роздільними та зупинними пунктами, розташованими в межах одного населеного пункту. Так, з 2022 року поїздами Kyiv City Express було перевезено 10 млн пасажирів, у тому числі 3,5 млн осіб у 2024 році [66, 67]. Однак усі ці поїздки враховуються як приміські й, відповідно, не потрапляють до статистичних даних міських перевезень.

Важливим показником, що характеризує рівень мобільності населення, є індекс рухливості, або середня кількість поїздок, яка припадає на одного жителя. Кількість поїздок у розрахунку на одну особу наявного населення за видами транспорту в 2015-2021 роках наведено на рисунку 2.11.



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
метрополітен	17	18	18	19	20	18	21	16	17	17
трамваї	18	18	17	17	17	19	17	18	18	17
тролейбуси	26	26	27	26	26	26	26	30	30	29
автомобільний	40	38	38	37	37	37	36	36	35	38

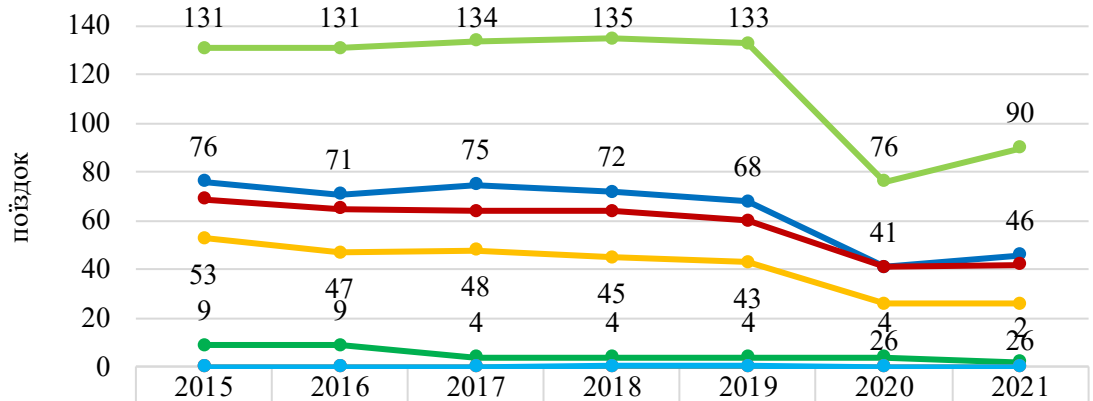
Рис. 2.10. Розподіл перевезень пасажирів у міському сполученні за видами транспорту в 2015-2024 роках. *Джерело: складено за даними [56, 64]*

Найбільша кількість поїздок природним чином припадає на види транспорту, що здійснюють міські перевезення: метрополітени, тролейбуси й трамваї, а також автомобільний транспорт завдяки перевезенням у міських автобусах і маршрутних таксі. На залізничному та повітряному транспорті цей показник значно нижчий. Зменшення кількості поїздок у період з 2015 по 2021 рік відбулося на всіх видах транспорту. На залізничному транспорті показник знизився з 4 поїздок у 2017 році до 2 поїздок у 2021 році.

Суттєво вплинули на мобільність населення обмеження в роботі пасажирського транспорту в 2020 році у зв'язку з пандемією коронавірусу. Вони були запроваджені на всіх видах транспорту, однак на залізниці перевезення в період з березня по червень 2020 року були заборонені повністю, тоді як міські види транспорту працювали з обмеженням кількості людей у салонах транспортних засобів.

Кількість поїздок авіаційним і водними (морським та річковим) видами транспорту становить менш ніж одну поїздку на рік. На річковому транспорті

показник зберігався на рівні 0,01 поїздки, морському вдалося збільшити його з 0,001 поїздки у 2015 році до 0,003 поїздки у 2021 році.



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
залізничний	9	9	4	4	4	4	2
морський	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002	0,001	0,003
річковий	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
авіаційний	0,15	0,19	0,25	0,30	0,33	0,12	0,23
автомобільний	53	47	48	45	43	26	26
тролейбуси	76	71	75	72	68	41	46
трамваї	69	65	64	64	60	41	42
метрополітен	131	131	134	135	133	76	90

Рис. 2.11. Кількість поїздок у розрахунку на одну особу наявного населення за видами транспорту в 2015-2021 роках.

Джерело: складено за даними [64, 68, 69]

Спостерігалося зростання і в авіації: порівняно з 2015 роком, коли цей показник становив 0,15 поїздки, він зріс вдвічі та в 2019 році досяг значення 0,30 поїздки. У 2020 році відбулося зниження до 0,12 поїздки, однак уже в 2021 році показник збільшився до 0,21 поїздки.

На підставі наведених статистичних даних щодо роботи пасажирських видів транспорту можна зробити такі висновки:

1. На більшості видів транспорту України відбувається зниження обсягів перевезень пасажирів. До закриття повітряного простору винятком була авіація. Розвиток внутрішньої мережі авіарейсів та low-cost компаній призвів до колосального зростання популярності повітряного транспорту серед населення. Серйозний удар по перевезеннях завдали обмеження через пандемію

коронавірусу у 2020 році. Вагомо впливають на показники перевезень також зниження добробуту та еміграція населення.

2. Основними конкурентами залізничного транспорту, як і раніше, є автомобільний та авіаційний види транспорту. Конкурувати з головною перевагою автомобільного транспорту – мобільністю та можливістю доставки «від дверей до дверей» – залізничному транспорту проблематично через технічні й технологічні особливості. Серйозні виклики залізниці вже створив авіаційний транспорт. Нині через закриття аеропортів відбулася переорієнтація частини пасажиропотоків авіації на залізничний та автомобільний транспорт. Однак після відновлення авіасполучення частина пасажирів знову переорієнтується на літаки. Нині перед залізницею постає унікальна можливість зберегти частину цих пасажирів завдяки своїм конкурентним перевагам.

3. Зменшення обсягів перевезень на залізничному транспорті також пов’язане зі зростанням дефіциту рухомого складу. Донедавна вдавалося зберігати розміри руху поїздів завдяки ув’язці составів у загальний оборот, однак із кожним роком робити це буде дедалі важче, тому проблема загострюватиметься.

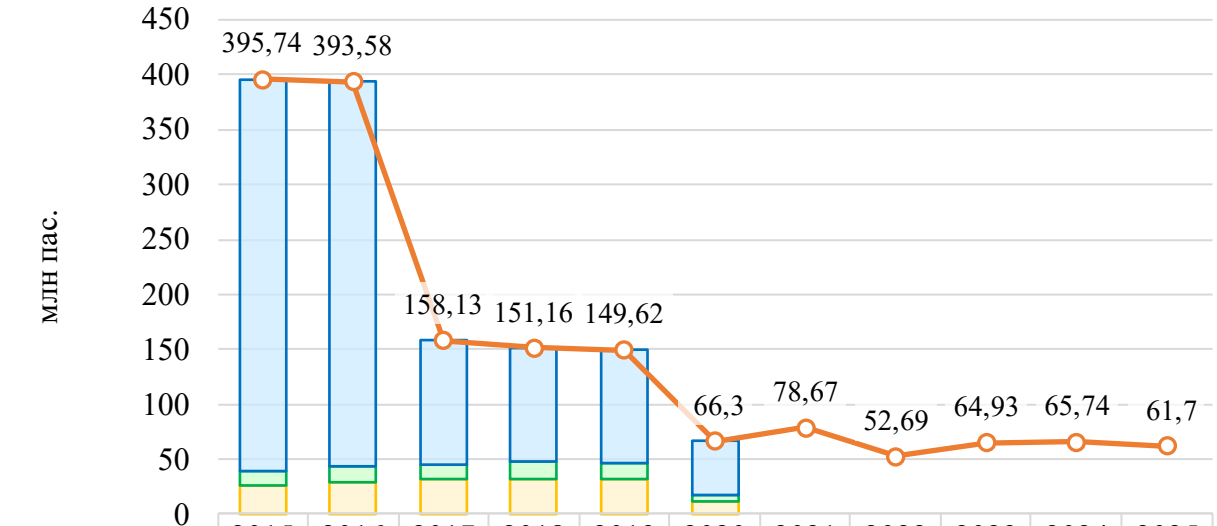
4. Водні види транспорту – морський і річковий – переважно здійснюють туристичні, а також міські пасажирські перевезення. Вони, як і інші види транспорту, мають становити інтерес для залізниці як спосіб залучення додаткових пасажирів шляхом кооперації та організації мультимодальних перевезень, що дозволить органічно доповнювати конкурентні переваги кожного виду транспорту.

5. Залізниця офіційно не розглядається як міський вид транспорту, однак досвід Kyiv City Express, що перевозить мільйони пасажирів щороку, показав: за належного розвитку залізничний транспорт має можливість зайняти частку на ринку й у цьому сегменті перевезень.

2.2. Показники функціонування пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця»

Оцінювання ефективності функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту здійснюється за кількісними, якісними та фінансово-економічними показниками пасажирських перевезень.

Кількість відправлених пасажирів залізничним транспортом України в 2015-2025 роках наведено на рисунку 2.12.



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Приміське	356,27	350,55	112,54	103,88	103,34	49,6					
Місцеве	13,12	13,74	14,33	14,75	14,21	5,03					
Пряме	26,35	29,29	31,26	32,54	32,07	11,66					
Усього	395,74	393,58	158,13	151,16	149,62	66,3	78,67	52,69	64,93	65,74	61,7

Рис. 2.12. Кількість відправлених пасажирів залізничним транспортом України в 2015-2025 роках. *Джерело: складено за даними [68, 70]*

До 2020 року спостерігалася тенденція до збільшення кількості відправлених пасажирів в далекому (прямому та місцевому) сполученні. У 2018 році у прямому сполученні було відправлено 32,54 млн пасажирів, у місцевому – 14,75 млн осіб. У 2019 році показники дещо знизилися – до 32,07 та 14,21 млн пасажирів відповідно. У приміському сполученні в період з 2017 по 2019 рік кількість відправлених пасажирів скоротилася зі 112,54 млн до 103,34 млн осіб (−8,2 %). У 2020 році у зв'язку з тимчасовим припиненням

перевезень у всіх видах сполучення показники суттєво знизилися, проте вже у 2021 році завдяки скасуванню карантинних обмежень вони знову почали зростати. Кількість відправлених пасажирів у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 18,7 % і досягла 78,67 млн осіб. У 2022 році на значення показника вплинули скасування пасажирських поїздів та масштабна одностороння міграція населення до західних областей України та за кордон. З 2023 року показник демонстрував тенденцію до зростання і у 2024році досягнув рівня 65,74 млн пасажирів, проте вже у 2025 році його значення скоротилося до 61,7 млн осіб.

Розподіл відправлених пасажирів залізничним транспортом України за видами сполучення в 2015-2020 роках наведено на рисунку 2.13.

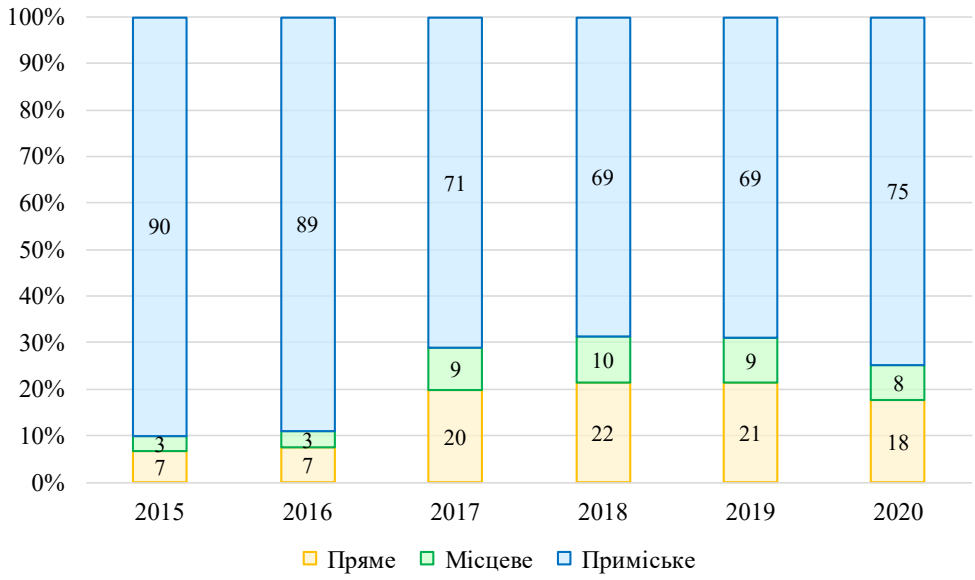
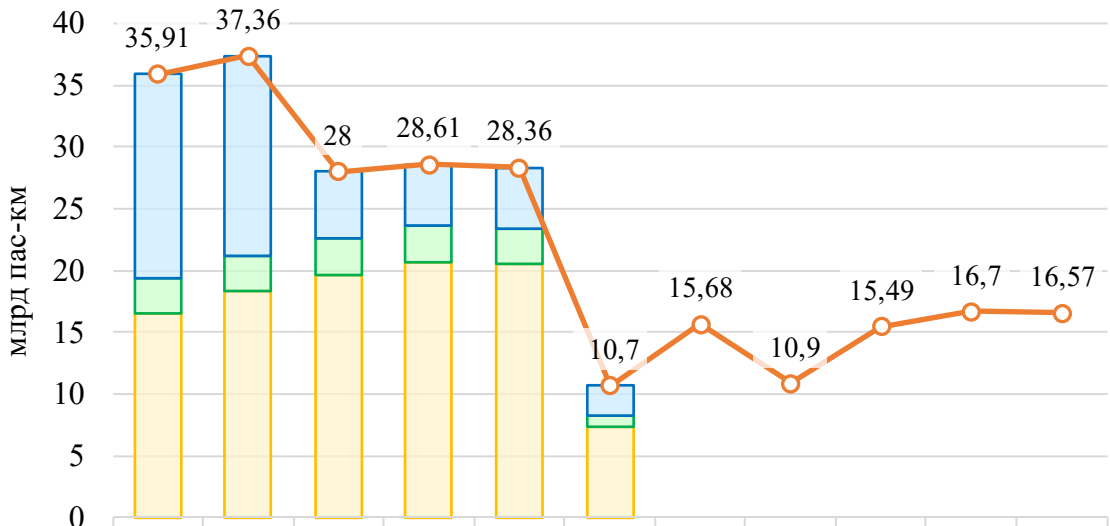


Рис. 2.13. Розподіл відправлених пасажирів залізничним транспортом України за видами сполучення в 2015-2020 роках. *Джерело: складено за даними [70]*

Приблизно 70-75 % пасажирів відправляється у приміському сполученні. На далеке сполучення, відповідно, припадає близько 25-30 % відправлених пасажирів. У прямому сполученні відправляється 18-22 %, а у місцевому – до 10 % пасажирів.

На рисунку 2.14 наведено пасажирообіг залізничного транспорту України в 2015-2025 роках.



	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Приміське	16,53	16,11	5,44	4,99	5,01	2,4					
Місцеве	2,8	2,89	2,97	3,01	2,82	1					
Пряме	16,58	18,36	19,59	20,62	20,52	7,32					
Усього	35,91	37,36	28	28,61	28,36	10,7	15,68	10,9	15,49	16,7	16,57

Рис. 2.14. Пасажирообіг залізничного транспорту України в 2015-2025 роках

Джерело: складено за даними [68, 70]

Пасажирообіг у далекому сполученні також мав тенденцію до зростання. У зазначеному періоді він досяг пікового значення у 2018 році і склав 20,62 млрд пас-км у прямому сполученні та 3,01 млрд пас-км у місцевому. У приміському сполученні, навпаки, відбувалося зниження показника з 5,44 млрд пас-км у 2017 році до 5,01 млрд пас-км у 2019 році (−7,9 %). Аналогічно до динаміки кількості відправлених пасажирів, у 2020 році відбулося суттєве падіння показника, у 2021 році – відносно стрімке зростання (+46,5 %), у 2022 році – зниження (−30,5 %), а в 2023-2024 роках – стабілізація та поступове збільшення. Водночас у 2025 році значення скоротилося до 16,57 млрд пас-км.

На рисунку 2.15 наведено розподіл пасажирообігу залізничного транспорту України за видами сполучення в 2015-2020 роках.

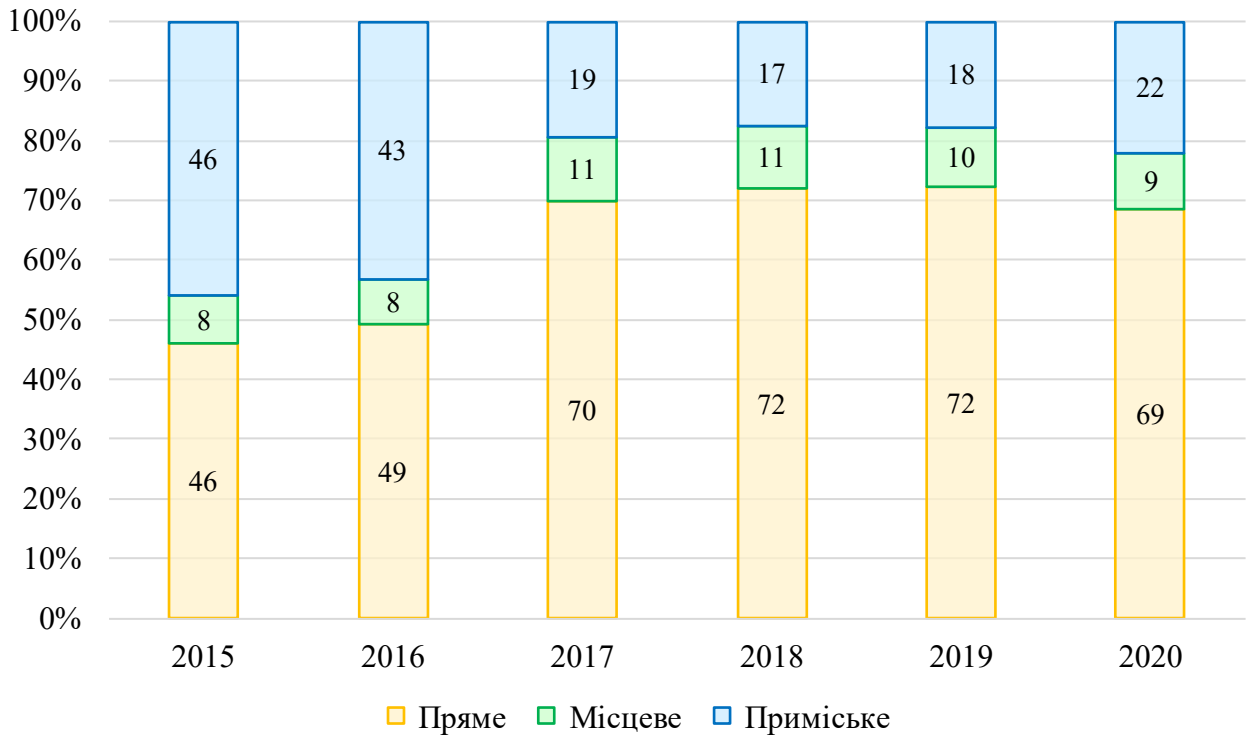


Рис. 2.15. Розподіл пасажирообігу залізничного транспорту України за видами сполучення в 2015-2020 роках. *Джерело: складено за даними [70]*

У структурі пасажирообігу основна частка припадає на перевезення у далекому сполученні. Майже 70 % пасажирообігу здійснюється у прямому сполученні, приблизно 10 % – у місцевому та близько 20 % – у приміському.

У 2022 році поштовими та поштово-багажними вагонами було перевезено 7,4 млн відправлень [71]. У 2023 році кількість перевезених посилок склала 4,8 млн одиниць [72].

Кількість перероблено вантажобагажу склала 20 393,2 тонн у 2017 році [73] та 19 500 тонн у 2019 році [74].

Спостерігається стале зростання попиту на перевезення легкових автомобілів у вагонах-автомобілевозах. На рисунку 2.16 наведено кількість перевезених автомобілів вагонами-автомобілевозами АТ «Укрзалізниця» в 2015-2023 роках.

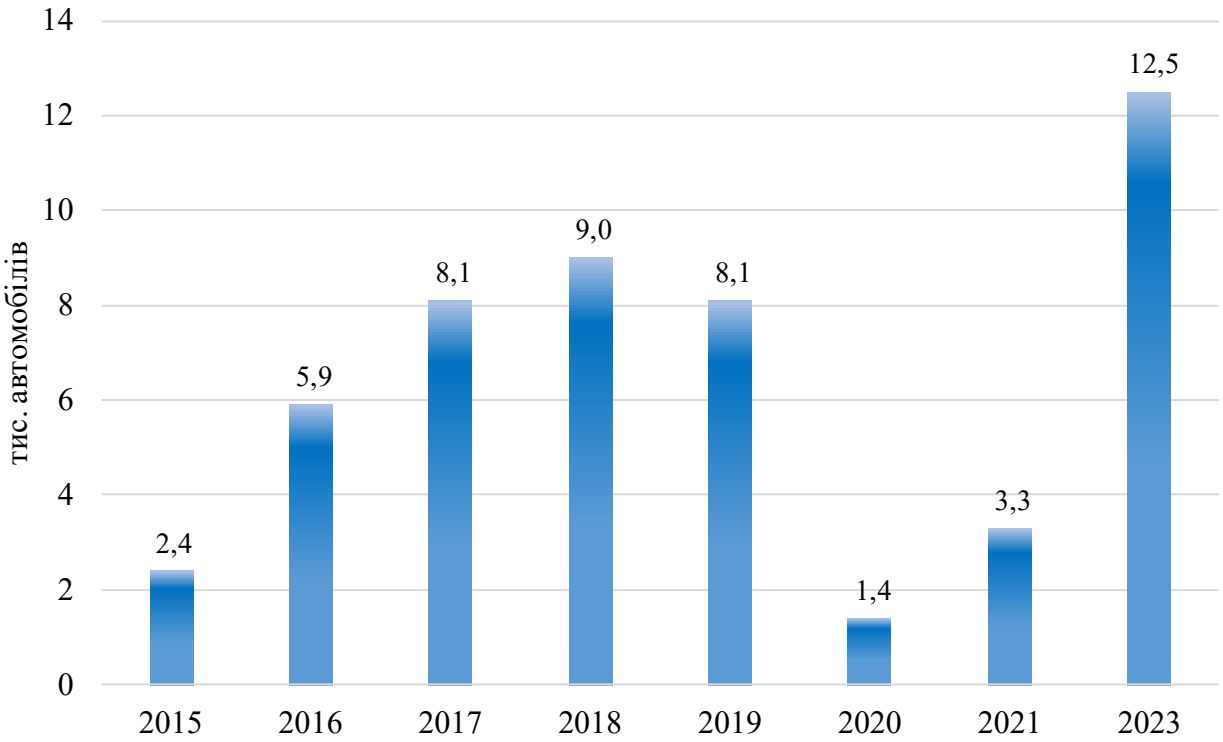


Рис. 2.16. Кількість перевезених автомобілів вагонами-автомобілевозами АТ «Укрзалізниця» в 2015-2023 роках.

Джерело: складено за даними [14, 73-79]

Якщо у 2015 році кількість перевезених автомобілів вагонами-автомобілевозами становила 2,4 тис. одиниць, то у 2023 році цей показник перевищив 12,5 тис. автівок. Таким чином, за десять років попит на цю послугу збільшився більш ніж у п’ять разів.

На рисунку 2.17 наведена середня відстань поїздки пасажирів залізничним транспортом України в 2015-2025 роках.

Попри скорочення обсягів пасажирських перевезень, у зазначеному періоді (за винятком 2020 року) середня відстань поїздки пасажирів залізничним транспортом стабільно зростала. З 2017 по 2025 рік середня відстань поїздки пасажирів залізничним транспортом збільшилася зі 170 до 269 км (+58,2 %).

З одного боку, така динаміка свідчить про підвищення ефективності використання рухомого складу в далекому сполученні. Водночас значне зростання показника може бути зумовлене скороченням обсягів приміських

перевезень, що опосередковано вказує на переорієнтацію частини пасажиропотоку на альтернативні види транспорту, передусім автомобільний.

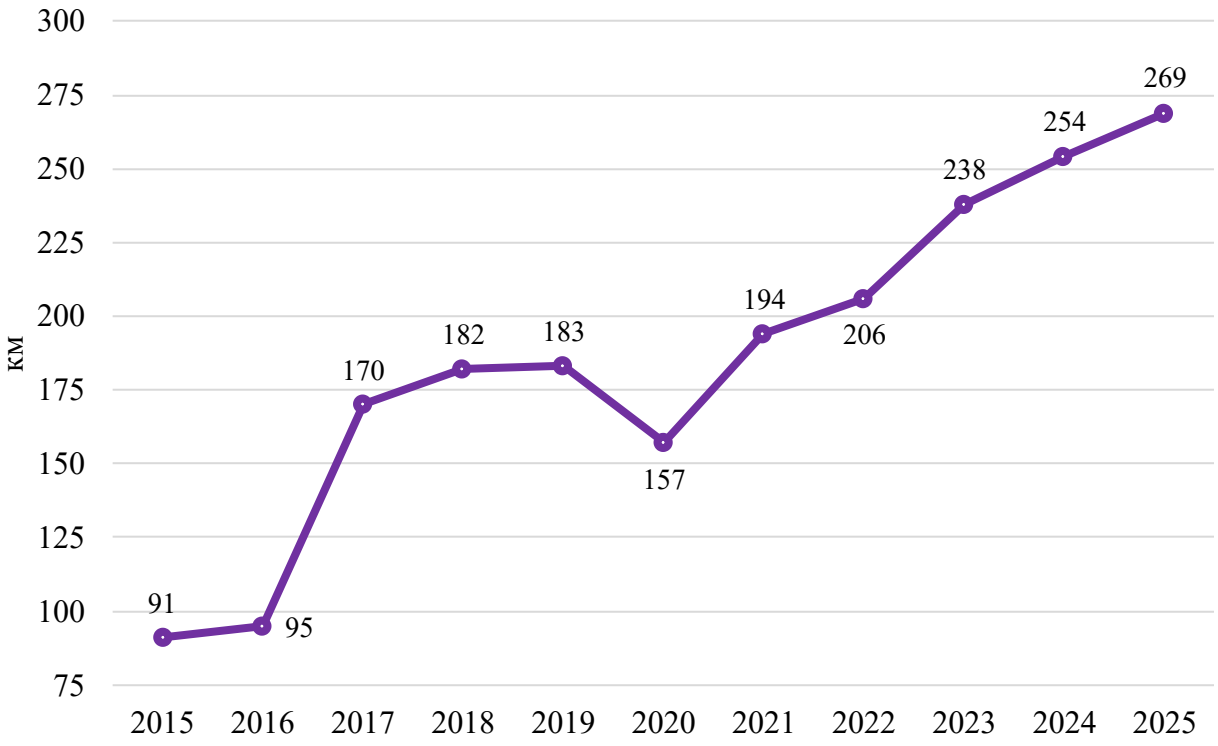


Рис. 2.17. Середня відстань поїздки пасажирів залізничного транспорту України в 2015-2025 роках. *Джерело: складено за даними [70]*

На рисунку 2.18 наведено кількість перевезених пасажирів у розрахунку на один вагон АТ «Укрзалізниця» в 2021-2025 роках.

У 2025 році одним пасажирським вагоном у середньому було перевезено 10,2 тис. пасажирів. Порівняно з 2022 роком значення цього показника зросло на 182,1 %. Загалом це свідчить про підвищення ефективності використання робочого парку рухомого складу. Водночас застосування у розрахунках цього показника кількості експлуатаційного парку пасажирських вагонів, яка щорічно зменшується, не дає змоги об’єктивно оцінити реальне вдосконалення організації перевезень.

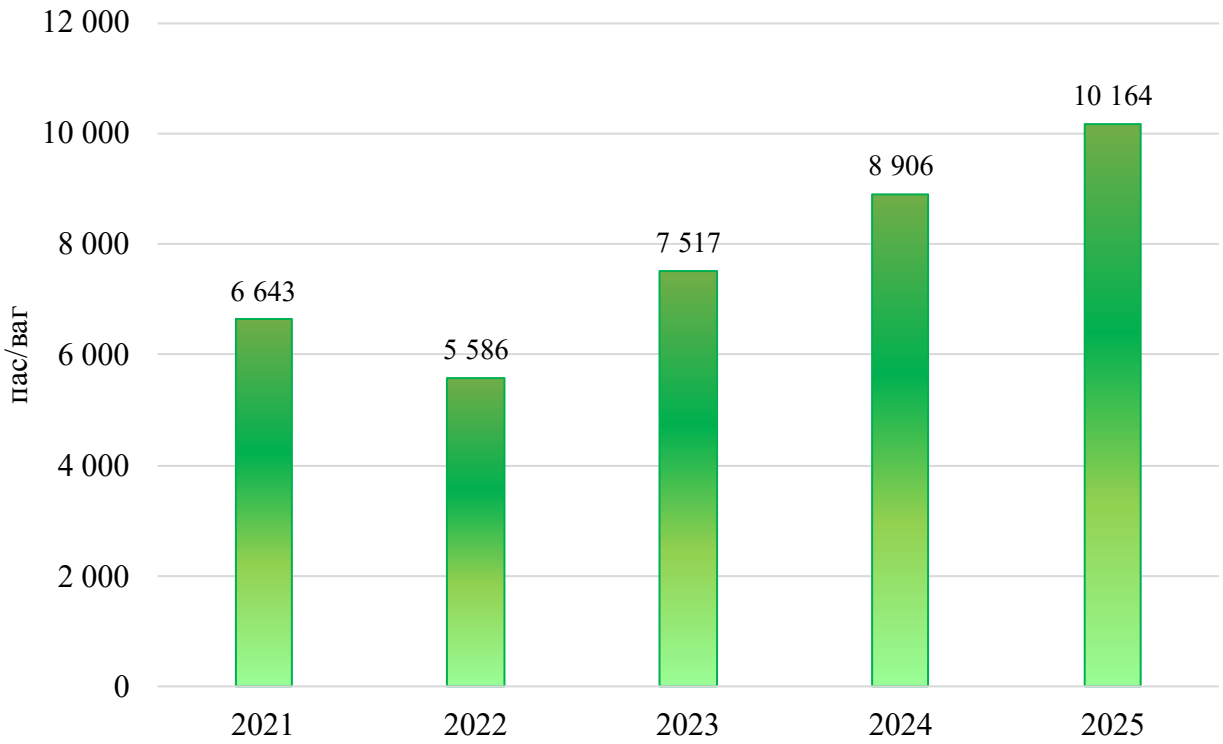


Рис. 2.18. Кількість перевезених пасажирів у розрахунку на один пасажирський вагон АТ «Укрзалізниця» в 2021-2025 роках. *Джерело: складено за даними [80]*

На рисунку 2.19 наведено фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень в 2015-2024 роках.

Доходи від перевезень у період з 2015 по 2024 рік зросли з 6,02 млрд грн до 11,2 млрд грн (+86 %), однак ще більше у зазначеному періоді збільшилися витрати: з 13,44 млрд грн до 29,32 млрд грн (+118,2 %). Фінансовий результат від здійснення пасажирських перевезень залишається від'ємним. Збиток пасажирського комплексу залізничного транспорту зріс з 7,42 млрд грн у 2015 році до 18,12 млрд грн у 2024 році (+144,2 %). Прибутковими є перевезення у поїздах міжнародного сполучення, категорії «Інтерсіті+» та «Інтерсіті», а також у вагонах категорії «Люкс» (СВ). При цьому поїзди категорії «Інтерсіті» покривають операційні витрати, але не вкладені в них інвестиції. Перевезення у купейних вагонах знаходяться на межі прибутковості. Найбільш збитковими є перевезення у плацкартних вагонах, на які припадає 50 % перевезень у далекому сполученні, а також у приміських поїздах.

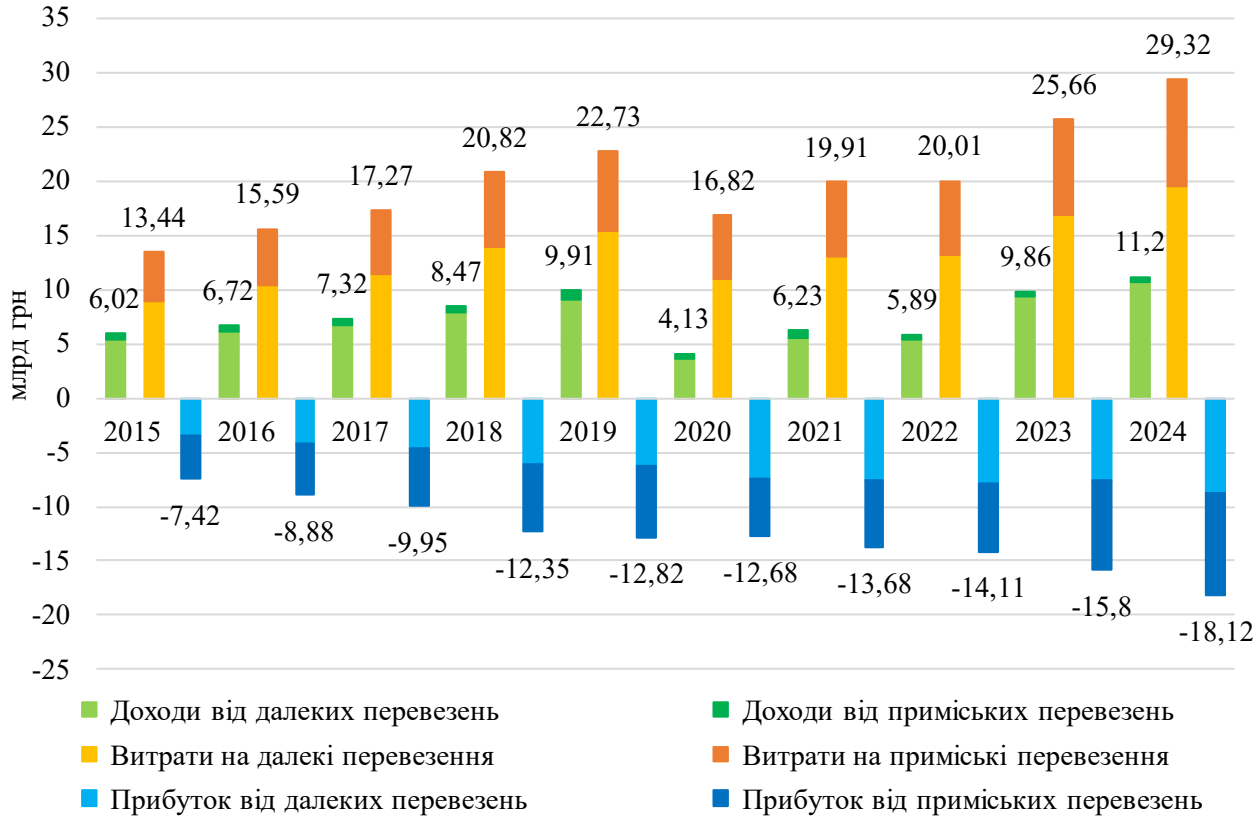


Рис. 2.19. Фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень в 2015-2024 роках.

На рисунку 2.20 наведено фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень у далекому сполученні в 2015-2024 роках.

Доходи від перевезень у далекому сполученні зросли з 5,43 млрд грн у 2015 році до 10,67 млрд грн у 2024 році (+96,5 %). Витрати за той самий період збільшилися з 8,88 млрд грн до 19,49 млрд грн (+119,5 %). Збиток зріс з 3,45 млрд грн у 2015 році до 8,81 млрд грн у 2024 році (+155,4 %).

На рисунку 2.21 наведено фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень у міжнародному сполученні в 2015-2020 роках.

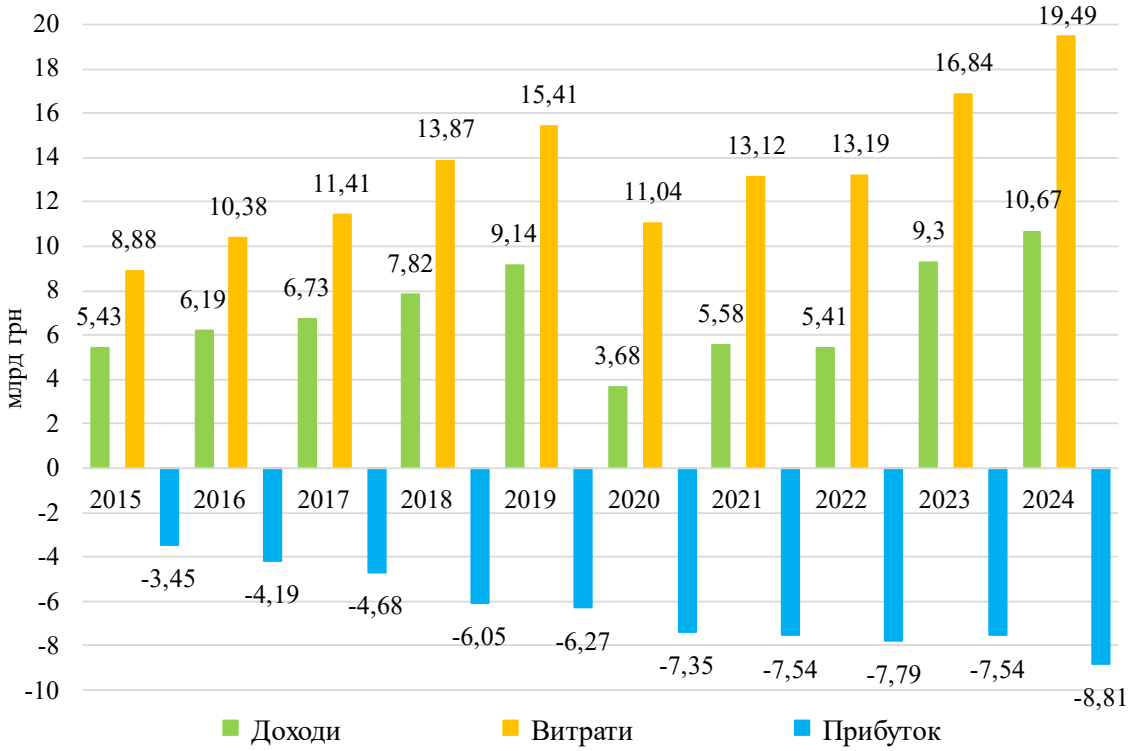


Рис. 2.20. Фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень у далекому сполученні в 2015-2024 роках.

Джерело: складено за даними [39, 81-84]

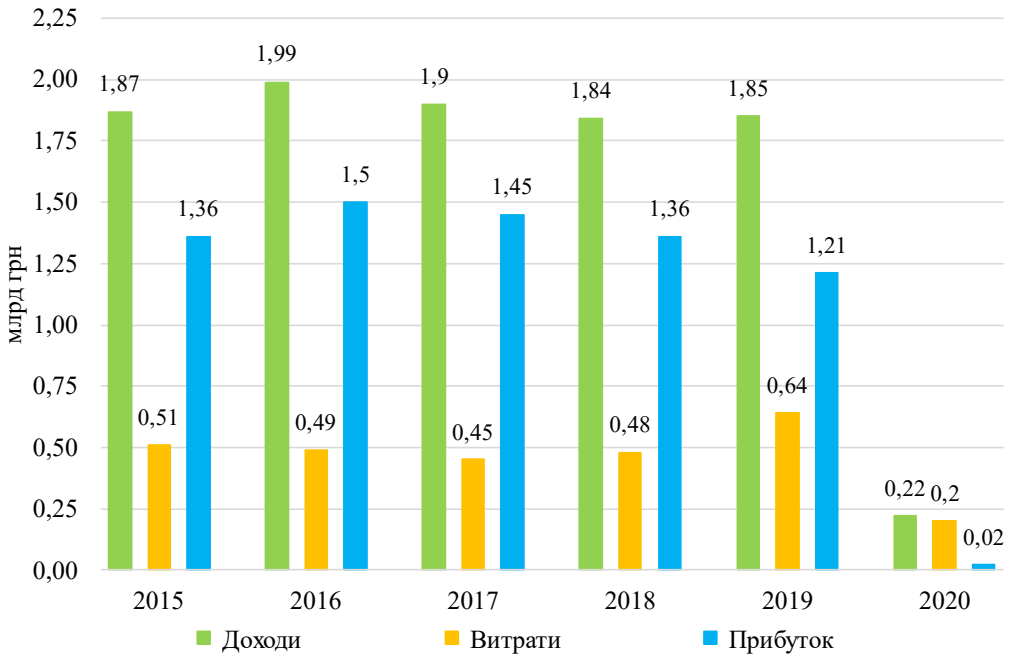


Рис. 2.21. Фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень у міжнародному сполученні в 2015-2020 роках

Джерело: складено за даними [39]

Доходи від міжнародних перевезень до 2020 року коливалися на рівні близько 1,85 млрд грн, зросли у 2016 та 2017 роках до 1,99 млрд грн та 1,9 млрд грн відповідно. Витрати збільшилися з 0,51 млрд грн у 2015 році до 0,64 млрд грн у 2019 році (+25,5 %). Міжнародні перевезення є прибутковим сегментом. У 2015 році прибуток становив 1,36 млрд грн, однак до 2019 року він зменшився до 1,21 млрд грн (−11 %). Попри це, навіть у 2020 році фінансовий результат залишався позитивним і становив 0,02 млрд грн.

На рисунку 2.22 наведено фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень у внутрішньому сполученні в 2015-2020 роках.

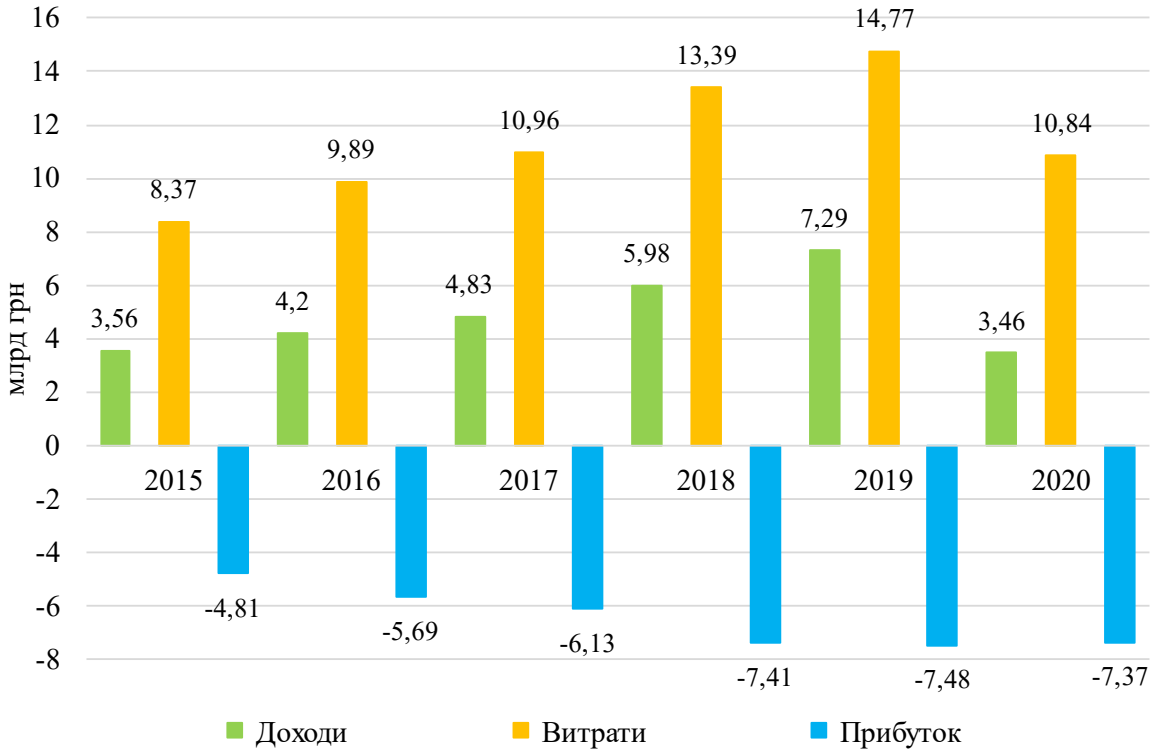


Рис. 2.22. Фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень у внутрішньому сполученні в 2015-2020 роках

Джерело: складено за даними [39]

Доходи від перевезень у внутрішньому сполученні збільшилися з 3,56 млрд грн у 2015 році до 7,29 млрд грн у 2019 році (+104,8 %). Витрати зросли з 8,37 млрд грн до 14,77 млрд грн (+76,5 %). Збиток від внутрішніх перевезень збільшився з 4,81 млрд грн до 7,48 млрд грн (+55,5 %).

На рисунку 2.23 наведено фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень у приміському сполученні в 2015-2024 роках.

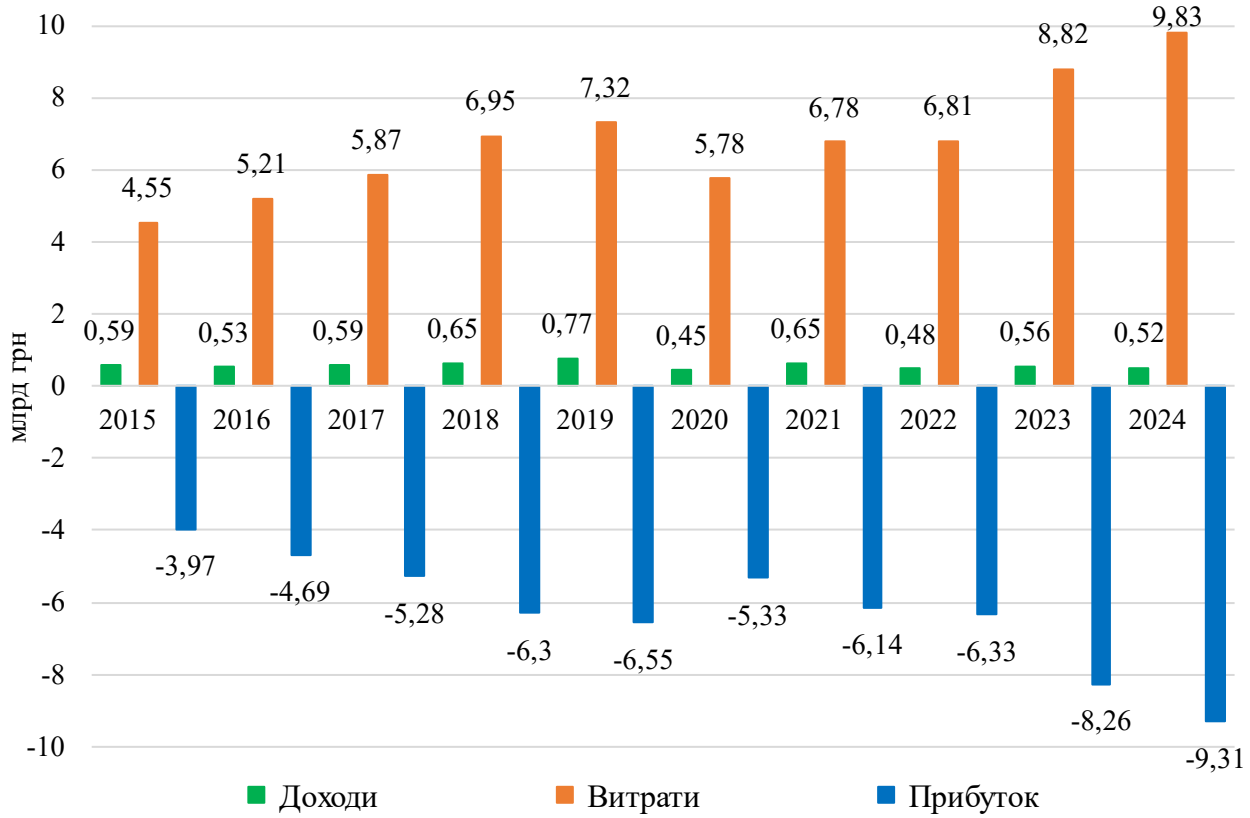


Рис. 2.23. Фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень у приміському сполученні в 2015-2024 роках

Джерело: складено за даними [39, 81-84]

Приміський сегмент характеризується найбільшим розривом між доходами та витратами. Доходи від приміських перевезень, що становили 0,59 млрд грн у 2015 році, перевищили цей рівень у 2018, 2019 та 2021 роках, однак згодом знизилися і у 2024 році становили 0,52 млрд грн (−11,9 %). Водночас витрати на організацію приміського руху зросли з 4,55 млрд грн у 2015 році до 9,83 млрд грн у 2024 році (+116 %). Збиток від приміських перевезень збільшився за той самий період з 3,97 млрд грн до 9,31 млрд грн (+134,5 %). Поглиблює фінансову прірву недостатня компенсація державою збитків перевізника від перевезення пільгових категорій громадян. На рисунку 2.24 наведено збитки АТ «Укрзалізниця» від перевезення

окремих категорій громадян у 2015-2023 роках та обсяги отриманих компенсаційних виплат за надані послуги.

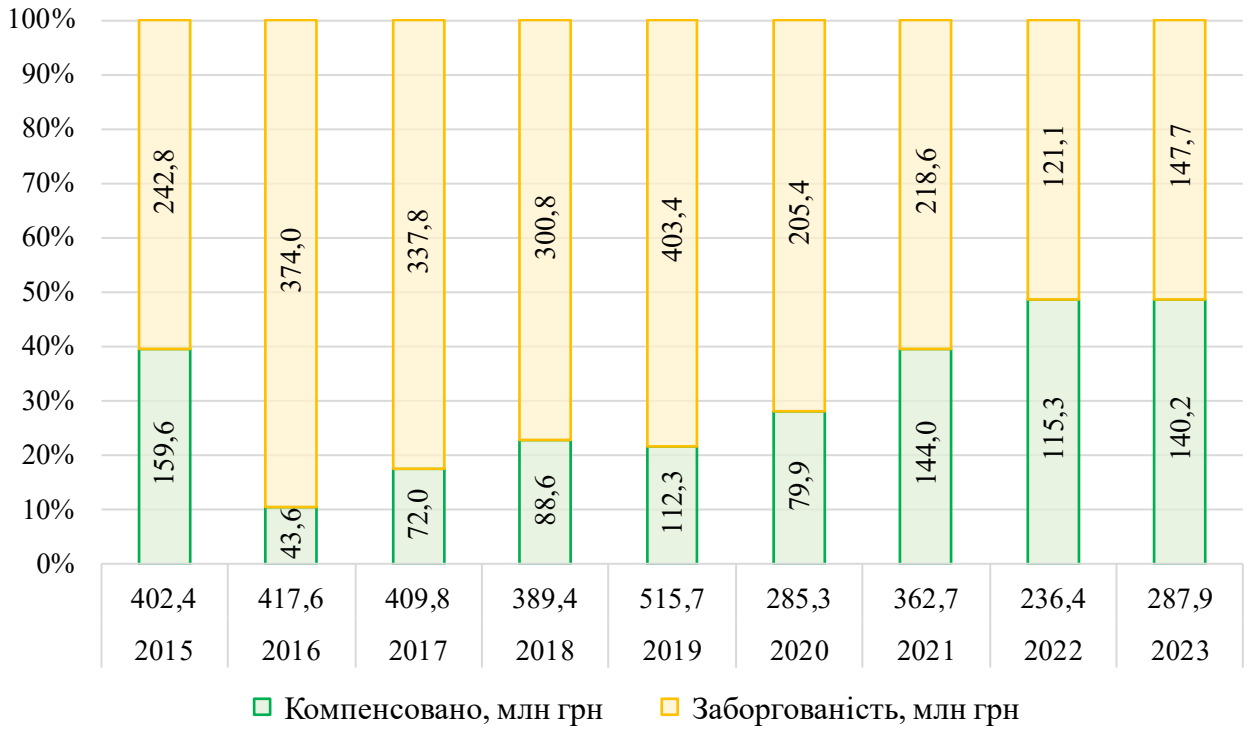


Рис. 2.24. Збитки АТ «Укрзалізниця» від перевезення окремих категорій громадян у 2015-2023 роках. *Джерело: складено за даними [73, 85]*

Попри тенденцію до зростання обсягів компенсаційних виплат упродовж останніх років, їхній рівень залишається недостатнім і не перевищує 50 % фактичних збитків, понесених унаслідок надання відповідних послуг. За період з 2015 по 2023 рік сукупна заборгованість держави перед перевізником за здійснення перевезень пільгових категорій громадян становить 2 351,6 млн грн.

Оцінка рівня задоволеності послугами пасажирських перевезень здійснюється через мобільний застосунок Укрзалізниці. Отримані через нього та інші канали зворотного зв'язку оцінки, відгуки й звернення опрацьовуються компанією з метою виявлення проблем та подальшого підвищення якості обслуговування. Пасажири, які придбали квиток у застосунку, після завершення поїздки отримують push-сповіщення із проханням оцінити поїздку та, за бажанням, залишити відгук. У 2023 році задоволеними послугами

Укрзалізниці залишилися 63 % пасажирів, а у 2024 році цей показник зріс на 4 % й досяг 67 %. Найвищий рівень задоволеності поїздками у 2024 році було зафіксовано серед пасажирів дитячих вагонів (94 %) та жіночих вагонів (83 %) [86].

2.3. Основні проблеми пасажирського комплексу залізничного транспорту України

Втрата залізницею частки на ринку пасажирських перевезень України має об'єктивні причини. У роботі пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця» існує значна кількість проблем, що призводять до погіршення показників залізничних пасажирських перевезень.

На відміну від інших видів транспорту, де конкурують різні перевізники, у сфері перевезень пасажирів, багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів залізничним транспортом АТ «Укрзалізниця» зберігає монопольне становище. Таким чином, залізниця перебуває у відносно привілейованому стані, оскільки не обтяжена внутрішньогалузевою конкуренцією, а змагається за пасажирів виключно з іншими видами транспорту. З цього також випливає, що внаслідок відсутності альтернативи попит клієнтів на послуги АТ «Укрзалізниця» є індикатором їхнього ставлення до залізничного транспорту як такого.

Дослідженню проблем залізничних пасажирських перевезень в Україні присвячено значну кількість праць вітчизняних учених. Однак у більшості наукових робіт проблеми пасажирського комплексу недостатньо структуровані. Крім того, автори констатують наявність проблем, але не наводять дієвих пропозицій щодо їх вирішення або пропонують нереальні в українських умовах способи їх подолання. Окрім цього, дослідження проблем за допомогою стандартних методів стратегічного аналізу (SWOT, PESTEL тощо) не дозволяють повністю розкрити їхню глибину, виявити першоджерела виникнення, встановити причинно-наслідкові зв'язки між показниками

пасажирських перевезень та функціонуванням пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Оскільки деякі проблеми є спільними для підрозділів пасажирської вертикалі – філій «Пасажирська компанія», «Приміська пасажирська компанія» та «Вокзальна компанія», доцільно розглянути пасажирський комплекс залізничного транспорту як організацію, а діагностику проблем здійснити шляхом аналізу її внутрішнього та зовнішнього середовища.

На діяльність будь-якої організації впливають зовнішні та внутрішні чинники. Складовими внутрішнього середовища є цілі, завдання, організаційна структура, технології та персонал [87].

Цілі організації мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Через те, що підрозділи пасажирської вертикалі залізничного транспорту не є самостійними підприємствами, стратегічні цілі дня них формує АТ «Укрзалізниця». Визначальну роль у цьому питанні мають державні документи щодо розвитку транспортної галузі. Основним із них наразі є Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, оновлена у 2024 році. Важливим орієнтиром для залізничної галузі також був План заходів з реформування залізничного транспорту, реалізацію якого передбачалася завершити до кінця 2023 року. Значна частина плану, як і попередніх аналогічних документів, залишилася невиконаною, тоді як новий документ не ухвалено досі. Безпосередньо в Укрзалізниці вектор розвитку компанії визначала Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки, якою у сфері залізничних пасажирських перевезень були визначені такі основні цілі:

– формування пасажирської бізнес-вертикалі;

– розподіл перевезень на комерційні та суспільно важливі сегменти;

– запровадження механізму замовлення центральними органами виконавчої влади перевезень у далекому сполученні та місцевими органами влади маршрутів у приміському сполученні шляхом укладання сервісних договорів;

– оновлення парку пасажирського рухомого складу, у тому числі за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів [88].

Як випливає з назви документа, строк його дії завершився, а досягти зазначених цілей передбачалося до кінця 2023 року. Показово, що стратегія була затверджена у 2019 році на заміну чинній на той момент Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2017-2021 роки. Станом на 2025 рік із різним ступенем успішності була виконана лише частина цілей. У лютому 2025 року наглядова рада компанії затвердила Стратегічний план розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2025-2030 роки, проте документ так і не був представлений у публічному просторі [89]. Таким чином, ключові для галузі документи, що визначають її стратегічні цілі, залежать від впливу управлінської та політичної кон'юнктури. Крім того, реалістичність досягнення частини поставлених цілей у вітчизняних умовах є сумнівною. Загалом цілям у сфері залізничних пасажирських перевезень, поставленим державою перед АТ «Укрзалізниця» і, відповідно, компанією перед її підрозділами, властиві абстрактність та утопічність. Характерним є також недотримання визначених строків виконання та їх систематичне перенесення.

Завдання в пасажирському комплексі формалізовані у вигляді планових показників, встановлених для підрозділів та їхніх працівників. Основним недоліком чинної системи планування є надмірна концентрація на експлуатаційних, технічних та фінансових параметрах. Унаслідок цього персонал пасажирського комплексу зорієнтований не на задоволення потреб клієнтів, а на досягнення встановлених цільових, переважно кількісних, показників. Показовим прикладом є плани з продажу проїзних документів та обсягу виручки від їх реалізації, які зобов'язані забезпечувати квиткові касири. Квиткові касири на станціях та зупинних пунктах фактично не мають можливості й права впливати на пасажирів у виборі місця придбання квитків, а касири приміських поїздів здають плановий обсяг виручки незалежно від фактичного пасажиропотоку. Аналогічна ситуація спостерігається з планами

реалізації бакалійної продукції, встановленими для провідників пасажирських вагонів, хоча надання цієї послуги має бути опціональним. Нав'язливість подібних послуг призводить до невдоволення пасажирів, а неможливість персоналу впливати на виконання показників під загрозою позбавлення премій спричиняє демотивацію. Для того щоб формально поставлені завдання вважалися виконаними, плани можуть коригуватися. Таким чином, спостерігається слабкий зв'язок між низкою показників, від яких залежить заробітна плата персоналу, та реальною можливістю співробітників впливати на їх виконання.

Ефективність роботи організації значною мірою залежить і від структури управління. Попри те, що в пасажирському комплексі вже сформовані функціональні філії, його реформування не можна вважати завершеним, оскільки вони досі не є самостійними компаніями. Структури філій та їхніх підрозділів мають очевидні недоліки, детально розглянуті у попередніх розділах. Непослідовність упровадження організаційних змін також негативно позначається на ефективності роботи підрозділів.

До технологій організації належать бізнес-процеси та технічна оснащеність підприємства. Бізнес-процеси виробничих підрозділів у процесі реформування не зазнали суттєвих змін, чого не можна сказати про взаємодію з новоствореними структурами інших господарств залізниці. Значна кількість нормативних документів, що регламентують взаємодію між основними ланками залізничного транспорту, не була своєчасно оновлена відповідно до проведених структурних перетворень. Через відсутність після реформування деяких підрозділів, на які були покладені певні функції, виникає невизначеність у розподілі зон відповідальності, а подекуди й узагалі у необхідності дотримання окремих вимог нормативних документів [39].

Системне недоінвестування залізничної галузі призвело до вкрай високого рівня фізичного та морального зносу виробничих засобів. Більша частина рухомого складу вже вичерпала свій ресурс, тому найближчим часом його

необхідно буде вивести з експлуатації. Темпи вибуття транспортних засобів суттєво перевищують темпи надходження нових одиниць техніки. На рисунку 2.25 наведено динаміку зміни експлуатаційного парку пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця» в 2015-2024 роках.

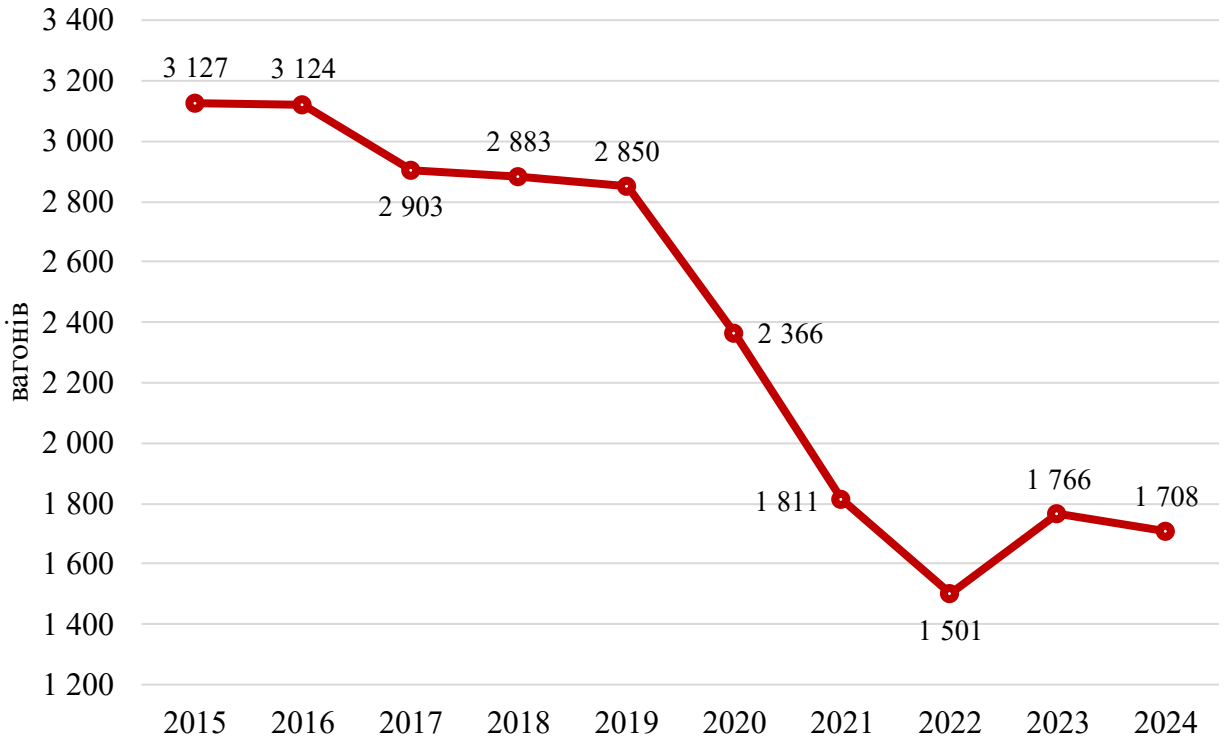


Рис. 2.25 Динаміка зміни робочого парку пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця» в 2015-2024 роках. *Джерело: складено за даними [39]*

Не набагато кращою є ситуація з інфраструктурними об'єктами пасажирського комплексу. Серед них відносно кращий стан мають вокзали, реконструйовані на початку 2000-х років. Стан та оснащеність інших підрозділів пасажирського комплексу залишають бажати кращого. Персонал змушений працювати на застарілому, нерідко майже несправному обладнанні, що негативно позначається на продуктивності праці. Поширеною проблемою є також хронічна нестача, а подекуди й повна відсутність необхідного запасу товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) на підприємствах [39].

Визначальну роль у досягненні цілей та виконанні завдань організації відіграє персонал. Від кваліфікації, професіоналізму та мотивації працівників значною мірою залежить ефективність роботи підприємства. Чисельність

персоналу пасажирського комплексу залізничного транспорту поступово скорочується. Цьому сприяли оптимізація та реорганізація підрозділів у процесі реформування, а також приведення штатної чисельності у відповідність до обсягів перевезень, що знижувалися внаслідок низки криз. З кожним роком дедалі гостріше постає проблема відтоку кадрів із залізничної галузі. Однією з основних причин є оплата праці залізничників. Заробітна плата співробітників пасажирського комплексу, як і решти працівників залізничного транспорту, не є конкурентною. Через це останнім часом посилився «відплив умів»: кваліфіковані фахівці змушені шукати себе в інших галузях, а нерідко й взагалі емігрувати до інших країн. Чинна система оплати праці дозволяє утримувати працівників із великим стажем роботи завдяки наявності різних надбавок і доплат (за вислугу років, за професійну майстерність тощо). Водночас молоді спеціалісти здебільшого навіть не розглядають залізницю як потенційне місце роботи, оскільки для отримання більш-менш гідної заробітної плати їм необхідно пропрацювати щонайменше кілька років. Це наочно відбивається у віковій структурі персоналу АТ «Укрзалізниця», наведеній на рисунку 2.26.

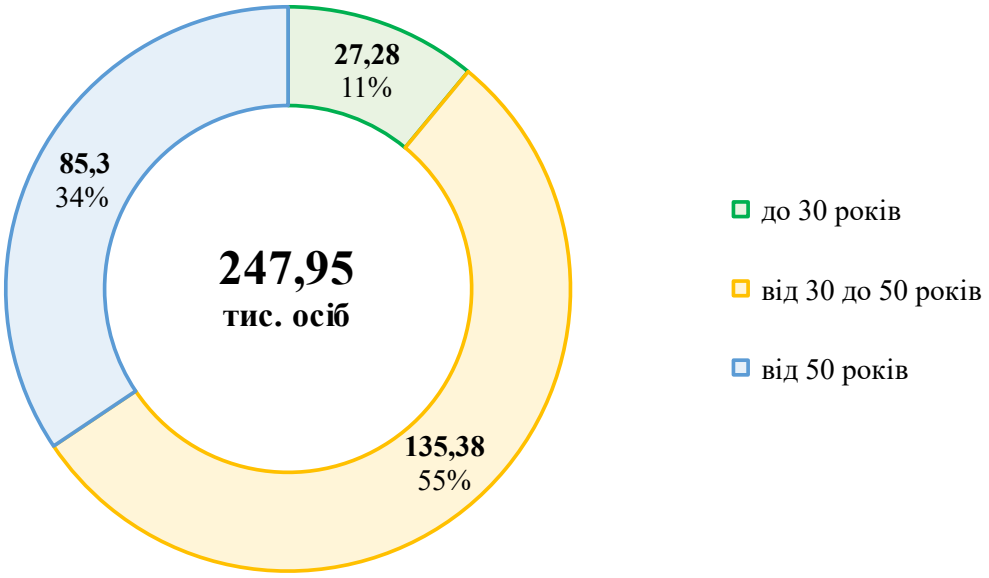


Рис. 2.26. Вікова структура персоналу АТ «Укрзалізниця» станом на 2020 рік. *Джерело: складено за даними [77]*

У 2020 році 34 % співробітників компанії становили люди віком понад 50 років, 55 % – від 30 до 50 років і лише 11 % – у віці до 30 років. З проблемою «напрацювання» гідної заробітної плати стикаються й працівники, прийняті на залізничний транспорт зі сторони, тому вони здебільшого також не затримуються в галузі надовго. Так, у 2019 році коефіцієнт плинності кадрів становив 16,3 %, що свідчить про масові звільнення працівників. У 2020 році цей показник знизився до 4,4 %, однак така динаміка була зумовлена призупиненням набору персоналу загалом по країні через пандемію коронавірусу [77].

Основні проблеми внутрішнього середовища пасажирського комплексу залізничного транспорту України наведені в таблиці 2.2.

Зовнішнє середовище організації складається з факторів прямого та опосередкованого впливу, або ж мікро- та макросередовища.

Мікросередовище організації формують постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії (органи влади, засоби масової інформації, місцеве населення) та законодавство. Їм властиві інтенсивність та постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємства [87].

Надійність постачальників має для залізничного транспорту критичне значення, оскільки процес перевезень здійснюється безперервно. Через вузьку спеціалізацію окремі запчастини та матеріали постачає обмежене коло підприємств. Частина з них є монополістами, а інші в умовах незначної конкуренції свідомо завищують ціни на товари чи послуги, адже усвідомлюють відсутність альтернатив на ринку. Деякі постачальники взагалі припинили своє існування, що зробило неможливим використання окремих видів техніки. Прикладом є вітчизняні вантажопасажирські електровози ДС3, які виробляв Дніпропетровський електровозобудівний завод. Через банкрутство підприємства, відсутність необхідних запчастин, а також бази для обслуговування та ремонту в Укрзалізниці більшість із них нині не експлуатується, а кілька одиниць локомотивів використовуються як донори

запчастин. Компанією розглядається можливість передачі частини видів діяльності пасажирського комплексу на аутсорсинг, зокрема послуг з екіпірування пасажирських поїздів. Водночас міжнародний досвід свідчить, що в низці країн неякісне виконання таких послуг фірмами-посередниками призводило до зриву технологічного процесу. У результаті залізничні компанії ухвалювали рішення про відновлення самостійного виконання відповідних функцій.

Таблиця 2.2

Основні проблеми внутрішнього середовища пасажирського комплексу залізничного транспорту України

Складові	Основні проблеми
Цілі	· Абстрактність та утопічність · Відсутність формалізованого представлення шляхів досягнення · Залежність стратегічних документів галузі від політичної та управлінської кон'юнктури · Регулярне невиконання та постійне перенесення строків досягнення
Завдання	· Концентрація на виконанні показників, що не враховують потреби клієнтів · Слабка спроможність персоналу впливати на виконання низки планових показників · Відсутність системи управління якістю перевезень · Коригування планів з метою формального виконання заданих показників
Структура	· Незавершеність реформування пасажирської вертикалі · Наявність у структурах філій пасажирської вертикалі підрозділів, що не відповідають цільовим видам діяльності · Дублювання функцій, що призводить до непродуктивних витрат та надмірних внутрішньогосподарських розрахунків
Технології	· Неузгодженість бізнес-процесів взаємодії з підрозділами, створеними в процесі реформування галузі · Невідповідність нормативних документів проведеним структурним змінам · Високий рівень фізичного та морального зносу виробничих засобів · Темпи вибуття основних засобів перевищують темпи їх оновлення · Недостатній рівень цифровізації, зокрема відсутність ERP-системи управління виробництвом
Персонал	· Неконкурентний рівень оплати праці та слабка мотивація · Зниження загального рівня кваліфікації працівників через відплив умів та високу плинність кадрів · Дисбаланс у віковій структурі кадрів через незацікавленість молодих фахівців у роботі на залізниці та зростання середнього віку персоналу

Джерело: складено автором

АТ «Укрзалізниця», яка фактично є державною компанією, не має офіційних посередників і реалізує послуги безпосередньо клієнтам. Однак реально функціонує величезний тіньовий ринок перекупників, які масово викуповують та перепродають квитки на пасажирські поїзди за завищеними цінами. Вони створюють чимало проблем як для компанії, оскільки формують штучний дефіцит місць, так і для пасажирів, які не можуть придбати квитки безпосередньо у перевізника й змушені звертатися до сторонніх осіб. Останнім часом Укрзалізниця активно бореться з цим явищем. На низці найбільш популярних внутрішніх та міжнародних маршрутів придбати квитки можна виключно онлайн через сайт або застосунок перевізника і лише після верифікації через Дія.Підпис [90, 91]. Також для клієнтів було запроваджено можливість автоматичного моніторингу та викупу квитків при їх появі у продажу [92]. Попри ці заходи, які частково зменшили масштаби проблеми, зловмисники знаходять способи обходити обмеження за допомогою фейкових акаунтів, ботів та спеціальних програм. Окремо слід зазначити, що до спекуляцій на квитках причетні й деякі співробітники Укрзалізниці.

Споживачами послуг пасажирського комплексу залізничного транспорту є фізичні та юридичні особи, зокрема органи влади, а також підрозділи АТ «Укрзалізниця». З одного боку, клієнти спонукають перевізника до підвищення якості послуг та вдосконалення сервісу. З іншого боку, монопольне становище компанії у сфері залізничних пасажирських перевезень дає їй можливість ігнорувати окремі запити споживачів. Наразі недостатньо уваги приділяється маркетинговим дослідженням, що дозволяють виявляти нові потреби клієнтів. Раніше вони проводилися Укрзалізницею регулярно, однак їх проведення було зведено до мінімуму після ліквідації у процесі реформування підрозділів, відповідальних за маркетинг пасажирських перевезень [93]. Нині вивчення потреб клієнтів здійснюється переважно в онлайн-форматах [94].

Конкурентами Укрзалізниці у сфері пасажирських перевезень наразі є лише інші види транспорту. Проте навіть за таких умов залізниця поступово

втрачає позиції на транспортному ринку. Якщо раніше основним конкурентом залізниці був автомобільний транспорт, то зараз серйозний виклик їй створює й авіація, яка суттєво збільшила обсяги перевезень завдяки розвитку маршрутної мережі low-cost компаній. Нині через відсутність авіаційного сполучення пасажиропотоки перерозподілені між залізничним та автомобільним транспортом, однак після відкриття повітряного простору відбудеться перерозподіл пасажирів, частина яких знову надасть перевагу авіаційним перевезенням.

Основною проблемою у взаємодії з органами влади є покладання на компанію обов'язку виконувати соціальні функції, які здебільшого є нерентабельними, при одночасній вимозі працювати за ринковими принципами господарювання. У результаті АТ «Укрзалізниця» змушене підвищувати комерційну ефективність своєї діяльності в умовах численних обмежень та без належної державної підтримки.

Взаємодія компанії із засобами масової інформації останніми роками зазнала позитивних змін. Якщо раніше основним джерелом новин про діяльність перевізника був лише офіційний веб-сайт, то зараз компанія активно публікує дописи й у соціальних мережах, які згодом широко тиражуються новинними виданнями. Водночас канали комунікації компанії частково піддаються цензурі, що виявляється у замовчуванні проблем, поданні непопулярних рішень у нейтральному світлі та зміщенні акцентів. Тому засоби масової інформації та соціальні мережі залишаються одним із найефективніших інструментів впливу та драйвером змін у компанії. Варто зазначити, що публікації про найбільш резонансні ситуації зазвичай не залишаються без уваги з боку перевізника. Як правило, компанія оперативно реагує та ухвалює заходи щодо усунення проблем, які викликали суспільний інтерес.

Законодавство також накладає суттєві обмеження на діяльність компанії у сфері пасажирських перевезень. Досі не затверджено нормативно-правову базу, яка визначала б умови функціонування залізничного транспорту

в ринкових умовах. Закон України «Про залізничний транспорт», ухвалений у 1996 році, попри внесені з урахуванням структурних перетворень зміни, не відповідає сучасним реаліям роботи галузі. Додатковим фактором, який істотно стримує розвиток компанії, є майже повне державне регулювання тарифів на залізничні пасажирські перевезення, за винятком тарифів на перевезення пасажирів у вагонах 1-го класу поїздів категорії «Інтерсіті+». Це значною мірою зумовлено монопольним статусом компанії та відсутністю законодавчого розмежування пасажирських перевезень на регульований (соціальний) та нерегульований (комерційний) сегменти. Незважаючи на те, що чинне законодавство передбачає встановлення тарифів з урахуванням інвестиційної складової, фактично їхній рівень не покриває навіть собівартість перевезень. Негативно впливає на фінансовий стан компанії й недостатнє відшкодування збитків від перевезень окремих категорій громадян, які мають право на пільговий проїзд. Вони повинні компенсуватися за рахунок державного або місцевих бюджетів залежно від того, яким органом було ухвалено рішення про встановлення відповідних пільг [95]. Таким чином, АТ «Укрзалізниця» практично не має впливу на формування тарифної політики, зобов'язане забезпечувати соціально важливі перевезення, тоді як дієві механізми для отримання компенсації збитків від надання таких послуг відсутні.

Основні проблеми мікросередовища пасажирського комплексу залізничного транспорту України наведені в таблиці 2.3.

До макросередовища організації належать економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні та інші фактори. Їм властивий високий рівень варіативності, невизначеності й непередбачуваності, опосередкований характер впливу [87].

Економічні фактори мають визначальний вплив на пасажирські перевезення. Низка економічних криз та зростання споживчих цін призводять до підвищення вартості ресурсів, необхідних для організації перевезень. За умов практично незмінюваних тарифів на перевезення це особливо сильно впливає на

фінансовий стан компанії. Економічна ситуація суттєво позначається й на доходах населення, від яких безпосередньо залежить рівень його мобільності та вибір на користь того чи іншого виду транспорту.

Таблиця 2.3

Основні проблеми мікросередовища пасажирського комплексу залізничного транспорту України

Складові	Основні проблеми
Постачальники	· Припинення діяльності підприємств вузької спеціалізації, продукція яких використовується у виробничому процесі · Свідоме завищення цін з боку компаній, що надають товари, матеріали та послуги вузької спеціалізації
Посередники	· Викуп і перепродаж спекулянтами квитків за завищеними цінами за допомогою ботів, фейкових акаунтів і програм · Участь співробітників компанії у схемах перепродажу квитків · Спекуляції на закупівлях необхідних для забезпечення виробничого процесу товарів, матеріалів та послуг
Клієнти	· Ігнорування потреб і вподобань клієнтів з огляду на монопольне становище компанії · Зведення до мінімуму проведення маркетингових досліджень
Конкуренти	· Втрата позицій на ринку пасажирських перевезень · Збільшення частки авіаційного транспорту завдяки розвитку low-cost компаній
Контактні аудиторії	· Висування до компанії завищених вимог та очікувань за умов нестачі ресурсів та інших обмежень · Суперечливі вимоги щодо виконання соціальних функцій і роботи на принципах бізнесу без належної державної підтримки · Замовчування та ігнорування проблем, подання очевидно непопулярних рішень у нейтральному світлі, зміщення акцентів · Відсутність платформи для комунікації із клієнтами та працівниками компанії щодо проблем у роботі галузі
Законодавство	· Застаріла законодавча база, що регулює роботу залізничного транспорту та організацію пасажирських перевезень · Практично повне державне регулювання тарифів на перевезення пасажирів · Відсутність поділу на регульований (соціальний) та нерегульований (комерційний) сегмент перевезень · Відсутність ефективного механізму покриття збитків від пасажирських перевезень

Джерело: складено автором

Економічні фактори мають визначальний вплив на пасажирські перевезення. Низка економічних криз та зростання споживчих цін призводять до підвищення вартості ресурсів, необхідних для організації перевезень. За умов практично незмінюваних тарифів на перевезення це особливо сильно впливає на

фінансовий стан компанії. Економічна ситуація суттєво позначається й на доходах населення, від яких безпосередньо залежить рівень його мобільності та вибір на користь того чи іншого виду транспорту.

Політичні фактори також істотно впливають на залізничний транспорт як стратегічно важливу галузь. З одного боку, влада декларує важливість залізниці для економіки країни, визнає наявність проблем та необхідність їх вирішення. З іншого боку, на практиці базові проблеми, пов'язані із законодавчим регулюванням, фінансуванням та інвестуванням у галузь, залишаються невирішеними протягом десятиліть.

Соціокультурні фактори проявляються у специфіці менталітету населення, для якого характерне виражене споживацьке ставлення до залізничного транспорту. Показовим прикладом є оплата проїзду в приміських поїздах, коли пасажири купують квитки першої тарифної зони незалежно від фактичної відстані поїздки. Водночас вони регулярно висловлюють претензії щодо недостатнього рівня сервісу. Таким чином, клієнти очікують високоякісного обслуговування, але значна частина з них не вважає за потрібне належним чином його оплачувати. Навіть пільгові категорії громадян, які мають право на безкоштовний проїзд, нерідко ігнорують необхідність оформлення безоплатних квитків, що унеможливлює подальше отримання залізницею компенсацій з бюджету. Окремі громадяни свідомо завдають шкоди майну залізниці: малюють графіті на поїздах, пошкоджують інтер'єри рухомого складу тощо.

Через недостатнє фінансування інновації на залізничному транспорті впроваджуються повільно, із суттєвим відставанням від світових темпів розвитку, а за окремими напрямами не реалізовані досі. Галузі загалом притаманні консерватизм та опір змінам, а у впровадженні інновацій часто присутній дисбаланс. Показовим прикладом є запуск прискореного руху в 2012 році. Тоді було придбано швидкісні поїзди нового покоління, збудовано сучасне депо (технічна пасажирська станція Дарниця) для їх обслуговування, реконструйовано інфраструктуру на основних напрямках. Однак уже в перший

зимовий сезон поїзди масово виходили з ладу через недостатню адаптацію до експлуатації в українських кліматичних умовах. Попри це, перед Укрзалізницею відкривається унікальна можливість проаналізувати світовий досвід, врахувати помилки, зроблені іноземними залізничними компаніями у процесі впровадження інновацій, та втілити найкращі ідеї. За грамотного підходу вітчизняний залізничний транспорт здатен здійснити технологічний прорив та наблизитися до світового рівня розвитку.

Залізниця меншою мірою, ніж інші види транспорту, залежить від впливу природно-кліматичних чинників. Залізничний транспорт є всепогодним та одним із найбільш екологічних. Основні ділянки залізничної мережі України, на які припадає більша частина перевезень, електрифіковані. Інші напрямки, зокрема малодіяльні ділянки, де електрифікація економічно недоцільна і які обслуговуються тепловозною тягою, дизель-поїздами та рейковими автобусами, потребують підвищення рівня екологічності. Нині найбільш перспективною альтернативою для неелектрифікованих ділянок є рухомий склад на водневому паливі. У світі загалом зараз спостерігається тренд на відмову від авіаперельотів на короткі відстані на користь залізничного транспорту, а низка країн навіть запровадила відповідні заходи підтримки залізниць.

Демографічні фактори не віщують позитивних тенденцій для залізничних пасажирських перевезень. Нині в Україні фіксуються найнижчі показники народжуваності та найвищі показники смертності у світі. Скорочується середня тривалість життя та посилюється старіння населення. У пасажирських перевезеннях це позначиться зменшенням частки економічно активних і платоспроможних громадян та збільшенням частки пільгових категорій пасажирів. Крім того, щороку посилюється еміграція населення за кордон. У сукупності ці процеси свідчать про скорочення обсягів пасажирських перевезень у довгостроковій перспективі.

Основні проблеми макросередовища пасажирського комплексу залізничного транспорту України наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні проблеми макросередовища пасажирського комплексу залізничного транспорту України

Складові	Основні проблеми
Економічні фактори	· Зростання цін на ресурси, необхідні для забезпечення перевізного процесу через економічні кризи в країні · Зниження добробуту громадян, доходів та мобільності населення
Політичні фактори	· Залежність компанії від політичної кон'юнктури · Декларація необхідності вирішення проблем при фактичній бездіяльності з боку влади
Соціокультурні фактори	· Споживацьке ставлення пасажирів · Очікування високоякісного сервісу при небажанні сплачувати за це кошти · Завдання шкоди майну залізничного транспорту
Науково-технологічні фактори	· Суттєве відставання від загальносвітових темпів науково-технічного прогресу · Дисбаланс у впровадженні інновацій · Консерватизм та опір змінам
Природно-кліматичні фактори	· Відсутність екологічних видів рухомого складу нового покоління
Демографічні фактори	· Погіршення демографічних показників (спад народжуваності, зростання смертності, загальне старіння населення, зниження середньої тривалості життя) · Масова еміграція населення · Зменшення обсягів пасажирських перевезень у стратегічній перспективі

Джерело: складено автором

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища пасажирського комплексу залізничного транспорту дає змогу визначити ключові проблеми в його роботі, наведені на рисунку 2.27.

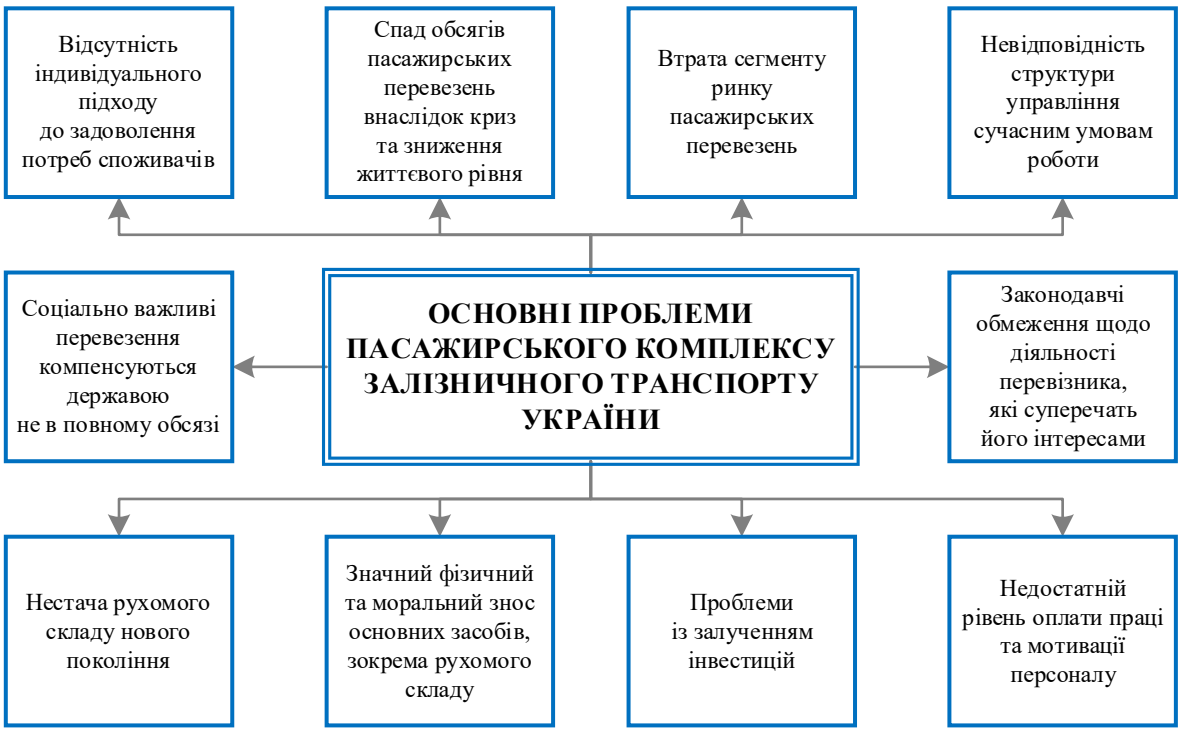


Рис. 2.27. Основні проблеми пасажирського комплексу залізничного транспорту України. *Джерело: складено автором*

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертації було досліджено ринок пасажирських перевезень України та проаналізовано основні показники функціонування пасажирських видів транспорту. Встановлено, що на всіх видах пасажирського транспорту, за винятком авіаційного (до 2020 року), спостерігається зниження обсягів перевезень. Цьому сприяли карантинні обмеження, запроваджені у зв'язку з пандемією коронавірусу у 2020-2021 роках, воєнний стан, суттєва еміграція значної частини населення за кордон, а також зниження доходів громадян, зростання споживчих цін та інфляція. На залізничному транспорті додатковий негативний вплив чинить зростання дефіциту рухомого складу, зумовлене досягненням граничних строків служби та виведенням його з експлуатації. Зазначено про необхідність кооперації залізничного транспорту з іншими учасниками транспортного ринку шляхом організації

мультимодальних перевезень з метою досягнення синергетичного ефекту в пасажирських перевезеннях.

Проаналізовано основні експлуатаційні та фінансово-економічні показники залізничних пасажирських перевезень в Україні. Зазначено, що відбувається зниження частки перевезень у приміському та місцевому сполученні, зростання попиту на перевезення у міжнародному сполученні, а також на перевезення автомобілів залізничним транспортом. Встановлено збільшення збитковості перевезень, яка лише частково компенсується прибутковими сегментами (перевезеннями у міжнародних, швидкісних та фірмових поїздах, а також у спальних вагонах). Істотно погіршує фінансовий стан недостатня компенсація державою збитків від перевезень пільгових категорій громадян. Зазначено також про відсутність системи якісних показників, що дозволяють оцінити рівень задоволеності клієнтів наданими послугами.

Проведено комплексний аналіз проблем пасажирського комплексу залізничного транспорту України. Пасажирську вертикаль розглянуто як організацію, а дослідження проблем здійснено за складовими внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначено ключові проблеми у сфері залізничних пасажирських перевезень, які потребують невідкладного вирішення для стабілізації даного виду діяльності.

РОЗДІЛ 3
КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМИ ПАСАЖИРСЬКИМИ ПЕРЕВЕЗЕННЯМИ

У сучасному менеджменті зазвичай виокремлюють три ключові підходи:

1. Системний – організація розглядається як цілісна система, що складається з окремих елементів. Управлінський вплив має здійснюватися як на кожну складову, так і на систему загалом.

2. Ситуаційний – базується на системному підході, але враховує конкретні умови часу та специфіку управлінських рішень.

3. Процесний – управління трактується як безперервний процес, що складається із взаємопов'язаних функцій: планування, організації, координації, контролю, обліку, аналізу тощо. Кожна функція, у свою чергу, також є процесом, який включає послідовність взаємопов'язаних дій.

Однак жодна модель управління не застосовується у «чистому» вигляді. Сучасна управлінська практика здебільшого має синтетичний, комплексний характер і передбачає поєднання кількох підходів одночасно – залежно від умов, специфіки завдань та поставлених цілей [96].

3.1. Маркетингова класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом

Посилення конкуренції з боку інших видів транспорту та поступовий перехід до функціонування на ринкових засадах, за яких АТ «Укрзалізниця» буде змушене конкурувати також з іншими залізничними пасажирськими перевізниками, зумовлюють особливу актуальність впровадження клієнтоорієнтованого підходу в обслуговуванні пасажирів. При цьому різноманітність людських потреб та вподобань робить планування пасажирських перевезень складним багатокритеріальним завданням.

За умов планової економіки основне завдання залізничного транспорту полягало у забезпеченні встановлених обсягів перевезень із раціональним використанням фінансових та матеріальних ресурсів. Практичне вирішення цього завдання досягалося завдяки розрахунку плану формування пасажирських поїздів – економіко-математичної моделі, яка формалізувала попит на перевезення в одиницях рухомого складу та визначала розміри руху, маршрути поїздів, їх категорії, а також склад і місткість составів.

Водночас пасажиропотоки у класичній моделі розглядаються як однорідна транспортна маса, яку необхідно перевезти з пункту А до пункту Б із мінімальними витратами. Відповідно, стандартна методика розрахунку плану формування пасажирських поїздів орієнтована передусім на транспортну складову, тоді як споживчий аспект у ній залишається другорядним. Тривалий час у практиці застосовувалися такі методики розрахунку плану формування пасажирських поїздів:

– за умови освоєння пасажиропотоків;

– за умови мінімізації пробігу вільних місць;

– за випадкового характеру пасажиропотоків.

Згодом зазначені методики розрахунку вдосконалювалися вченими та фахівцями залізничного транспорту з метою їх адаптації до ринкових умов функціонування галузі. У результаті були розроблені також методики розрахунку:

– за умови задоволення попиту на категорії місць у поїздах;

– залежно від структури пасажиропотоків;

– за умови забезпечення безпересадкового прямування пасажирів.

Водночас спільною рисою всіх згаданих моделей є те, що орієнтація на максимізацію досягнення визначеної мети (цільової функції) неминуче призводить до часткового ігнорування інших важливих факторів.

Тривале функціонування галузі в умовах жорсткої централізації, монопольного становища та державного регулювання призвело до недостатньої

адаптивності залізничного транспорту порівняно з іншими видами транспорту, що працюють у ринковому середовищі. Це виявляється, зокрема, у зниженні частки залізничних перевезень, які, попри наявні переваги, вже поступаються навіть авіаційному транспорту.

Нині план формування пасажирських поїздів взагалі не розраховується, а планування пасажирських перевезень здійснюється у процесі розроблення графіка руху поїздів. При цьому формування маршрутної мережі традиційно ґрунтується на статистичних даних, які відображають лише реалізований (задоволений) попит. До уваги беруться показники посадки та висадки пасажирів на роздільних пунктах, населеність поїздів та вагонів, рівень реалізації запропонованих місць. У деяких випадках параметри курсування поїздів взагалі визначаються обмеженнями, пов’язаними з наявністю рухомого складу або особливостями організації роботи поїзних бригад.

Якісними показниками в організації пасажирських перевезень традиційно вважаються такі параметри, як оборот, пробіг і населеність рухомого складу (поїздів і вагонів) та інші експлуатаційні показники. Вони мають важливе значення для оцінки ефективності організації транспортної роботи, однак жодним чином не відображають рівень реальної задоволеності пасажирів отриманими послугами.

Останнім часом залізничний транспорт приділяє більше уваги вивченню потреб клієнтів, завдяки чому з’явилися, зокрема, дитячі вагони, жіночі купе тощо. Водночас частково задоволений та незадоволений попит залишаються недостатньо дослідженими і, як правило, не враховуються під час планування перевезень. Внаслідок цього формується замкнене коло: відсутність транспортної пропозиції зумовлює відсутність статистичних даних щодо перевезень, що, своєю чергою, інтерпретується як відсутність попиту. Це призводить до викривлення оцінки реальних потреб пасажирів у перевезеннях. Особливої гостроти ця проблема набуває також в умовах дефіциту

пасажирського рухомого складу, який у перспективі лише посилюватиметься, що підвищує вимоги до його раціонального використання.

Питання інтеграції маркетингового підходу до системи планування та організації пасажирських перевезень залізничним транспортом знайшло відображення у численних наукових працях вітчизняних дослідників, зокрема В. І. Копитка [97], Т. С. Мельник [93], О. В. Христофора [98] та інших. Серед зарубіжних досліджень заслуговують на увагу роботи китайських учених, у яких акцентується необхідність поглибленого вивчення потреб пасажирів залізничного транспорту, а також оцінювання рівня відповідності наданих послуг цим потребам [99-101]. Водночас результати аналізу наукових джерел та нормативно-правової бази, що регламентує організацію пасажирських перевезень залізничним транспортом, свідчать про відсутність як в Україні, так і за кордоном уніфікованої класифікації пасажиропотоків.

У науковій літературі термін «пасажиропотік» визначається як людський потік, що прямує у певному напрямку між пунктами його зародження та погашення. Як правило, він характеризується напрямом – маршрутом перевезення пасажирів між конкретними пунктами, який також називають кореспонденцією пасажиропотоків, та потужністю – кількістю пасажирів, перевезених за певний період часу між цими пунктами. Загалом пасажири або ж пасажиропотоки як у математичних моделях, так і в експлуатаційній науці розглядаються як транспортна маса, яку необхідно перевезти між пунктами зародження та погашення з мінімальними витратами.

У деяких джерелах зазначено, що пасажиропотоки можуть бути стабільними й нестабільними, одно- та двосторонніми, рівномірними й нерівномірними (за часом доби, днями тижня, місяцями та сезонами року) [102]. У більшості наукових праць класифікація пасажирів обмежується їх поділом за метою поїздки та рівнем платоспроможності [1].

За кордоном для оцінки якості наданих послуг на пасажирському транспорті використовуються такі критерії, як: швидкість, доступність, безпека,

регулярність, комфортність, своєчасність, рівень цифровізації послуг, збереження багажу тощо. У деяких країнах ці показники навіть визначені на законодавчому рівні відповідними стандартами. Проте більшість із них можуть неоднозначно трактуватися пасажирами через відмінності в індивідуальному сприйнятті. Наприклад, для пасажира важлива не стільки швидкість руху, скільки час відправлення та прибуття, а також загальна тривалість поїздки. Так, розклади фірмових нічних поїздів розробляються з урахуванням зручного часу відправлення та прибуття, при цьому тривалість поїздки може бути свідомо збільшена для забезпечення комфортних умов відпочинку.

Оцінка рівня безпеки пасажирами, як правило, ґрунтується на інформації із засобів масової інформації, соціальних мереж або особистого оточення, тоді як об'єктивні дані про технічний стан рухомого складу та рівень безпеки руху їм недоступні.

Інші критерії також оцінюються суб'єктивно, з огляду на особистий досвід та спостереження. До того ж, вони мають обмежений зв'язок із завданнями транспортного планування. Таким чином, існує необхідність розроблення класифікації пасажирських перевезень, яка поєднувала б конкретні уподобання пасажирів та забезпечувала їх формалізацію в параметрах транспортного обслуговування.

Через різноманітність уподобань споживачів врахувати їх усі неможливо, однак доцільно класифікувати, систематизувати та згрупувати найбільш поширені з них. Для цього необхідно здійснити сегментацію ринку пасажирських перевезень. Сегментом ринку є виділена будь-яким способом частина ринку, що має одну або кілька спільних ознак.

Сегментація пасажирів складається з двох частин за джерелом інформації. Перша частина сегментації пасажирів залізничного транспорту може бути сформована за критеріями, пов'язаними з класифікацією пасажирських поїздів, вагонів та місць. Ця інформація збирається Укрзалізницею під час продажу

та оформлення проїзних документів (квитків) та зберігається в автоматизованих системах управління пасажирськими перевезеннями. На підставі цих даних пасажиропотоки можуть бути згруповані за такими ознаками:

1. За відстанню поїздки:

- міські – в межах населеного пункту;
- приміські – в межах приміської зони;
- регіональні – в межах регіону (області);
- міжрегіональні – між населеними пунктами різних регіонів (областей);
- міжнародні (міждержавні) – у сполученні з іншими країнами.

Сегментація пасажиропотоків за цим критерієм можлива на підставі даних про їхні кореспонденції. Однак якщо статистика у далекому сполученні загалом відображає реальні маршрути поїздок, то інформація про кореспонденції пасажиропотоків у приміському сполученні, отримана за проданими квитками, не відповідає дійсності. Це зумовлено масовим придбанням пасажирами квитків першої тарифної зони незалежно від фактичної відстані поїздки, внаслідок чого створюється викривлене уявлення про структуру поїздок.

Диференціація пасажирів за цим критерієм необхідна для вибору категорій поїздів, призначення зупинок на шляху прямування та регулювання продажу проїзних документів. Наприклад, приміські й регіональні пасажири нерідко користуються поїздами далекого сполучення, що здійснюють зупинки на проміжних станціях. Аналогічно пасажири, які прямують між населеними пунктами всередині країни, часто здійснюють поїздки у міжнародних поїздах. Внаслідок нецільового використання запропонованих місць знижується ефективність використання рухомого складу, оскільки на окремих ділянках маршруту його місткість використовується неповністю.

2. За потужністю:

- великої потужності – достатні для призначення поїзда повної схеми (маси та довжини);

○ середньої потужності – недостатні для формування поїзда повної схеми, однак достатні для призначення групи вагонів;

○ малої потужності – недостатні для формування групи вагонів, однак достатні для призначення причіпного або безпересадкового вагона.

Сегментація пасажиропотоків за потужністю дозволяє комбінувати потоки середньої та малої потужності для формування поїздів повної схеми на спільній частині маршруту. Оптимальна схема обороту багатогрупових пасажирських поїздів дає змогу більш раціонально експлуатувати локомотивний парк та використовувати пропускну спроможність залізничної інфраструктури.

3. За частотою здійснення поїздок:

○ регулярні – здійснюють поїздки на постійній основі (щоденно, щотижнево, щомісячно тощо);

○ періодичні – здійснюють поїздки кілька разів на рік;

○ епізодичні – здійснюють поїздки не більше одного разу на рік або рідше.

4. За рівномірністю:

○ рівномірні – величина пасажиропотоку є відносно стабільною протягом певного періоду часу (дня, тижня, місяця, року);

○ нерівномірні – величина пасажиропотоку суттєво змінюється у різні періоди часу.

Розподіл пасажиропотоків за частотою поїздок та рівномірністю необхідний для визначення оптимальної регулярності та періодичності курсування поїздів.

5. За платоспроможністю:

○ пільгові – здійснюють поїздки безкоштовно або зі знижкою на квиток.

○ платні, яких можна поділити на такі підкатегорії:

▪ соціального рівня – мають обмежені фінансові можливості. Ця категорія пасажирів особливо потребує вагонів та місць соціального сегмента (3-го класу та плацкартних), а також звичайних приміських поїздів;

▪ середнього рівня – орієнтовані на вагони середньої цінової категорії (2-го класу та купейні), регіональні експреси, приміські швидкі та туристичні поїзди, а також на наявність додаткових послуг (харчування, кондиціонерів тощо);

▪ забезпеченого рівня – надають перевагу подорожам у вагонах 1-го класу, спальних вагонах, вагонах підвищеної комфортності, фірмових та туристичних поїздах;

▪ VIP-рівня – становлять найменшу частку в загальному обсязі перевезень, проте мають найвищі вимоги до сервісу. Такі пасажири віддають перевагу поїздкам у вагонах-салонах.

Класифікація пасажиропотоків за цим критерієм загалом відповідає поширеному у світі поділу пасажирських вагонів на сегменти «економ», «стандарт», «комфорт» та «VIP». Завдяки сегментуванню клієнтів за цією ознакою можна формувати оптимальні композиції пасажирських поїздів шляхом дотримання балансу між збитковими та прибутковими сегментами перевезень.

6. За плановістю здійснення поїздки:

○ планові – купують проїзні документи завчасно;

○ позапланові – купують квитки менш ніж за добу до відправлення поїзда, коли скоригувати його схему та (або) композицію може бути неможливо, а кількість доступних місць незначна або вони взагалі відсутні.

Поділ пасажирів за цим критерієм більш важливий для далекого сполучення та необхідний для регулювання глибини продажу проїзних документів, а також визначення потреби у передбаченні у схемах пасажирських поїздів факультативних вагонів. На іноземних залізницях напрямки та поїзди з переважною часткою планових пасажирів дозволяють встановлювати глибину продажу на рівні 60, 90, 120 діб, а пасажирам у таких випадках надаються знижки та інші бонуси.

Позапланових пасажирів залежно від природи виникнення потреби у поїздці також доцільно поділити на:

▪ прогнозованих – частина пасажирів, яким потрібно терміново здійснити поїздку внаслідок життєвих обставин. Приблизну частку таких пасажирів можна розрахувати на підставі статистичних даних і врахувати під час планування перевезень;

▪ непрогнозованих – пасажири, які змушені здійснювати поїздки через обставини непереборної сили (пандемії, стихійні лиха, воєнні події тощо). Такі пасажиропотоки можуть бути масовими, що зумовлює необхідність нестандартних способів організації перевезень, залучення додаткових резервів рухомого складу та персоналу.

7. За зворотністю:

○ двосторонні – потужність пасажиропотоків в обидва напрями сполучення приблизно однакова, і вони прямують одним маршрутом;

○ умовно двосторонні – потужність пасажиропотоків в обидва напрями сполучення приблизно однакова, проте прямування здійснюється різними маршрутами;

○ односторонні – потужність пасажиропотоків у різні напрями сполучення суттєво різниться або в одному з напрямів потік практично відсутній.

Нині придбати квиток у напрямку «туди й назад», а отже й визначити потребу пасажирів у таких поїздках можливо лише у приміському сполученні. При оформленні зворотного виїзду у далекому сполученні оформлюються різні проїзні документи, які у статистичній звітності жодним чином між собою не пов’язані.

Аналіз за цим критерієм дозволяє оцінити відповідність розкладу руху за напрямами маршруту потребам пасажирів. Урахування цієї ознаки пасажиропотоку необхідне також для раціональної експлуатації рухомого складу. Відмінності у зворотності особливо характерні для літніх перевезень: у напрямку курортів прямують масові пасажиропотоки, які лише згодом повертаються назад. У такі періоди додаткові поїзди прямують від місць

відпочинку з низькою населеністю, тому частина рухомого складу може бути залучена на інших напрямках або в загальному обороті.

Додатковими критеріями, що дозволяють сформувати більш повний портрет пасажира, можуть бути:

○ стать: жіноча та чоловіча;

○ вік, який з огляду на особливості організації пасажирських перевезень доцільно поділити на категорії:

▪ до 16 років – діти та підлітки;

▪ 16-60 років – економічно активне населення, яке може бути поділене на підгрупи (наприклад, 16-30, 31-50, 51-60 років);

▪ 60 років і старше – люди пенсійного віку, для яких проїзд у приміських поїздах є безкоштовним, а у поїздах далекого сполучення можуть надаватися пільги.

Деякі з наведених критеріїв сегментації пасажиропотоків, такі як відстань поїздки чи платоспроможність, сформовані за даними з автоматизованих систем управління, мають знеособлений характер. За ними неможливо достовірно визначити ступінь відповідності умов фактично здійсненої поїздки очікуванням та потребам пасажирів. Тому друга частина класифікації пасажиропотоків складається з критеріїв, пов’язаних з індивідуальними потребами клієнтів. Для сегментування пасажирів за ними потрібне проведення маркетингових досліджень.

8. За метою поїздки:

○ робота – поїздки, пов’язані з трудовою діяльністю. Вони можуть бути як запланованими, так і терміновими. Пасажири цієї категорії часто надають перевагу нічним поїздам, що дозволяють поєднати відпочинок уночі та ефективне використання робочого часу. Денні поїзди для них менш зручні, оскільки займають частину робочого дня, проте можуть підходити для «швидких» відряджень на невеликі відстані;

○ навчання – у більшості випадків це поїздки школярів і студентів. Для них характерна циклічність, що відповідає графікам навчального процесу в закладах освіти. При цьому одна частина студентів здійснює поїздки регулярно (наприклад, щотижня), тоді як інша – сезонно (на початку й наприкінці семестрів та навчального року). Школярі, як правило, користуються приміськими поїздами в межах населеного пункту або приміської зони. Географія поїздок студентів значно ширша. Завдяки наявності знижок на проїзд у вагонах 2-го та 3-го класу найбільшим попитом у них користуються вагони соціального сегмента. Для подорожей на короткі відстані їм також зручні денні поїзди, оскільки вони дають змогу повернутися додому вже в п’ятницю ввечері;

○ туризм – поїздки з метою відпочинку створюють значну нерівномірність перевезень. Більшість туристів подорожує періодично (як правило, влітку та взимку), тоді як постійні туристичні пасажиропотоки формують відвідувачі цілорічних курортів;

○ сімейні та життєві обставини – поїздки, зумовлені численними причинами, які важко систематизувати через їх різноманітність;

○ міграція – поїздки з метою зміни місця перебування або проживання.

Розуміння цілей поїздок пасажирів дозволяє визначити їхні потреби у категоріях поїздів, вагонів та місць, а також обирати оптимальні схеми формування та композиції составів і вдосконалювати графік руху поїздів.

9. За уподобаннями:

○ без вимог – коли необхідність поїздки зумовлена більш значущими факторами, такими як терміновість, фінансові обмеження тощо;

○ з вимогою до одного параметра – наприклад, до тривалості поїздки, часу відправлення та (або) прибуття поїзда, наявності певного сервісу тощо;

○ з вимогою до кількох параметрів – пасажири, для яких важливим є відповідність цілому набору визначених умов та послуг.

Цей критерій дозволяє деталізувати сегментацію пасажирів за платоспроможністю, оскільки навіть у поїздах і вагонах однієї категорії набір

послуг може відрізнятися. Наприклад, купейний вагон може бути обладнаний кондиціонером або не мати його, проте вартість поїздки в ньому все ж буде нижчою, ніж у спальному вагоні.

10. За особливостями здійснення поїздки:

○ без особливих умов – пасажири, які не потребують наявності спеціальних умов для здійснення поїздки;

○ з особливими умовами – до цієї категорії належать люди з обмеженою мобільністю, пасажири з немовлятами, власники автотранспортних засобів, домашніх тварин тощо, яким для поїздки необхідне створення у поїзді чи вагоні певних умов. Включення спеціальних вагонів у состави поїздів нині передбачене схемами формування, проте через їх обмежену кількість воно, як правило, здійснюється за попередніми заявками, а на деяких маршрутах через технологічні обмеження може й зовсім не здійснюватися.

На відміну від поділу пасажирів за уподобаннями, у даному випадку вимоги до перевезень зумовлені не стільки бажанням, скільки об’єктивною необхідністю.

Сегментація пасажирів за цією ознакою дозволяє оцінити потребу у перевезеннях у спеціальних вагонах, прогнозувати попит на них і більш раціонально їх використовувати.

11. За способом організації перевезень:

○ безпересадкові – пасажири, які не готові здійснювати пересадки й бажають дістатися до пункту призначення виключно прямим сполученням;

○ мультимодальні – пасажири, які готові здійснити поїздку з пересадками, але лише за умови оформлення єдиного квитка;

○ пересадкові – пасажири, для яких кількість пересадок і спосіб оформлення поїздки не має значення (готові придбати кілька проїзних документів).

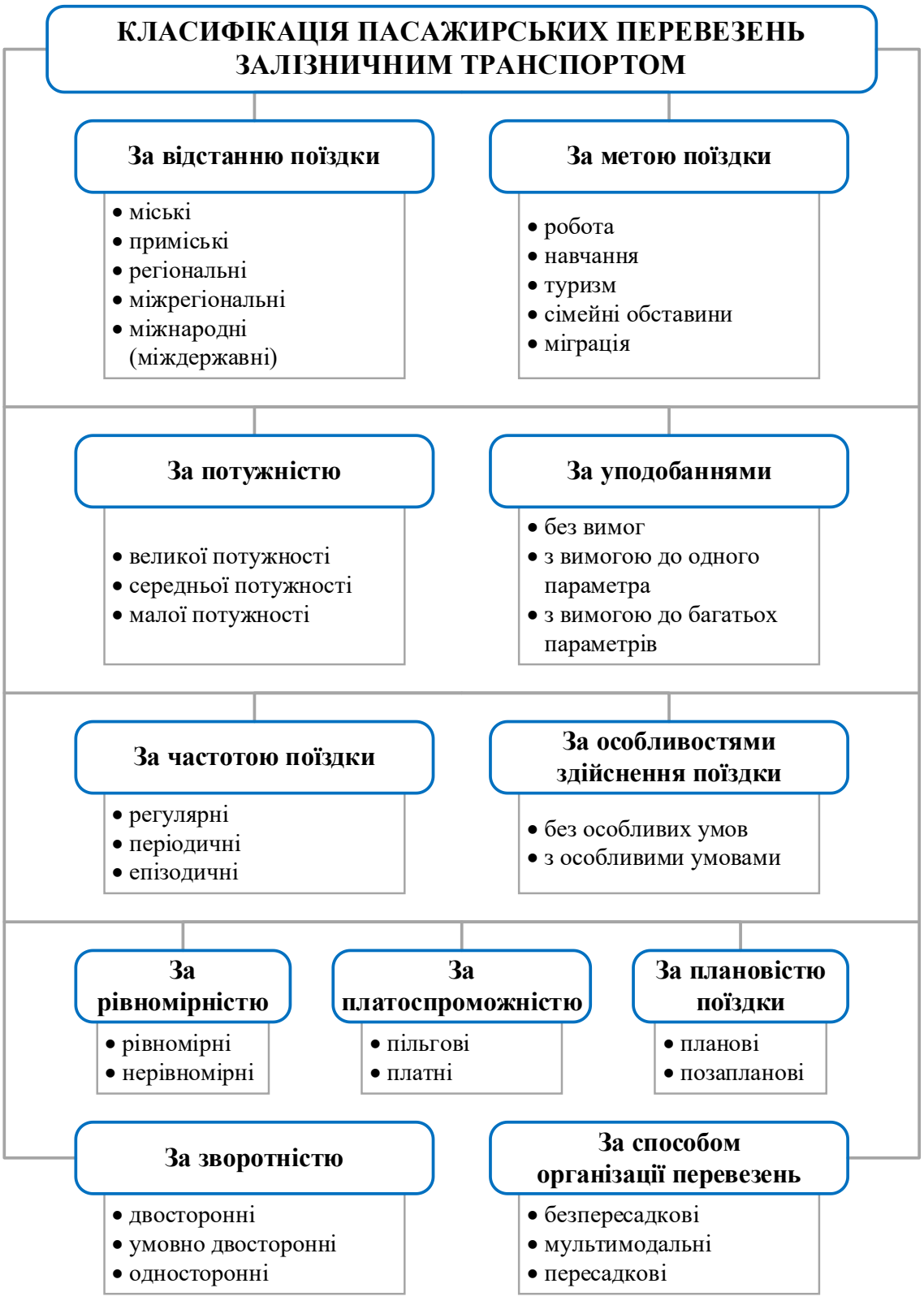


Рис. 3.1. Маркетингова класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом

Джерело: розроблено автором

Сегментація пасажирів за цією ознакою необхідна для визначення доцільності та ухвалення оптимальних рішень при виборі способу організації перевезень: призначення причіпних і безпересадкових вагонів, розроблення мультимодальних маршрутів та (або) узгодження розкладів поїздів й інших видів транспорту.

Розроблена маркетингова класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом наведена на рисунку 3.1.

Портрет кожного пасажира поєднує у собі кілька характеристик, а ймовірність повного збігу всіх ознак у вибірці є вкрай низькою. Також слід зазначити, що задоволення всіх уподобань клієнтів одночасно є досить складним завданням. Водночас урахування найбільш поширених потреб пасажирів за наведеними ознаками дозволить підвищити якість їх обслуговування.

Запропонована класифікація поїздок пасажирів залізничним транспортом дає змогу встановити логічні взаємозв'язки між їхніми потребами та параметрами плану формування пасажирських поїздів. Візуалізація взаємозв'язків між потребами пасажирів і параметрами плану формування пасажирських поїздів наведена на рисунку 3.2.

Чинна класифікація пасажирських поїздів на залізничному транспорті України також не повною мірою враховує потреби клієнтів. Пасажирські поїзди класифікуються низкою нормативних документів, таких як: Правила перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України, Правила технічної експлуатації залізниць України, Інструкцією з руху поїздів і маневрової роботи на залізницях України, Інструкцією зі складання графіка руху поїздів на залізницях України. Якщо у Правилах перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України класифікація більше спрямована на споживачів, то в решті документів вона ґрунтується на технічних аспектах їх курсування. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення чинної

класифікації пасажирських поїздів. Удосконалена класифікація пасажирських поїздів на залізничному транспорті України наведена в таблиці 3.1.

Рис. 3.2. Візуалізація взаємозв'язків між потребами клієнтів залізничного транспорту та параметрами плану формування пасажирських поїздів

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.1

Удосконалена класифікація пасажирських поїздів на залізничному транспорті України

Категорія поїзда		**Тип поїзда**		**Швидкість, км/год**		**Категорія вагонів та місць**							
						С	**С**	**С**	**М**	**СВ**	**К**	**ПЛ**	**Б, П, ПБ, Авто**
		за часом курсування	**за швидкістю курсування**	**маршрутна**	**допустима**	**1К**	**2К**	**3К**	**VIP**	**Л**	**К**	**П**	–
Інтерсіті+	ІС+	денний	швидкісний	≥ 90	< 200	✓	✓						
Інтерсіті	ІС	денний	швидкісний	≥ 80	< 160	✓	✓	*			*	*	
Далекий експрес	ДЕ	нічний/ цілодобовий	швидкісний	≥ 70	< 200				*	✓	✓		*
Далекий швидкий	ДШ	нічний/ цілодобовий	швидкий	≥ 50	< 140				*	✓	✓	✓	*
Далекий пасажирський	ДП	нічний/ цілодобовий	пасажирський	< 50	< 140					*	✓	✓	*
Регіональний експрес	РЕ	денний	швидкісний	≥ 70	< 140	✓	✓	*			*	*	
Регіональний	Р	денний	швидкий	≥ 50	< 120	✓	✓	✓			*	*	
Приміський швидкий	ПШ	денний	–	–	–								
Приміський	П	денний	–	–	–								
Міський	М	денний	–	–	–								
Туристичний	Т	денний	–	–	–	✓	✓	✓	*	*	*	*	*
		нічний/ цілодобовий	–	–	–	*	*	*	*	✓	✓	✓	*

Умовні позначення:

* – можливе включення

Джерело: складено автором

В удосконаленій класифікації пасажирських поїздів враховано як техніко-технологічні параметри їх курсування, так і характеристики, що мають більшу значущість для клієнтів. Зокрема:

– перейменовано нічні пасажирські поїзди на далекі та уточнено можливість їх курсування не тільки в нічний час, а й протягом доби;

– до класифікації додано категорію поїздів «Туристичний», які можуть бути денними, нічними або цілодобовими, та наведено їх можливі композиції;

– уточнено категорії поїздів, до складу яких можуть бути включені поштові, багажні, поштово-багажні вагони та вагони-автомобілевози.

3.2. Удосконалена структура управління пасажирським комплексом АТ «Укрзалізниця»

З метою створення умов для імплементації запропонованої класифікації пасажирських перевезень залізничним транспортом, удосконалення бізнес-процесів пасажирських перевезень, а також забезпечення прозорості організаційної та фінансової діяльності підрозділів пасажирської вертикалі, структуру управління пасажирським комплексом АТ «Укрзалізниця» необхідно адаптувати до сучасних умов функціонування.

Необхідність анбандлінгу АТ «Укрзалізниця» шляхом поділу на компанії за видами діяльності визначена Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року, Планом заходів з реформування залізничного транспорту та Стратегією АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки. У зазначених документах подано різні підходи до подальшого розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту: одні передбачають створення єдиного (інтегрованого) пасажирського перевізника, інші – формування кількох окремих операторів.

Відповідно до Порядку обслуговування громадян залізничним транспортом, суб’єкт господарювання, що здійснює перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів – перевізник, повинен мати:

– рухомий склад (пасажирські вагони, локомотиви, моторвагонний рухомий склад тощо);

– технічні засоби для:

○ продажу проїзних та оформлення перевізних документів;

○ приймання та видачі багажу і вантажобагажу;

○ завантаження та розвантаження багажних вагонів і вагонів для перевезення автомобілів;

– спеціальне обладнання для забезпечення посадки та висадки осіб з інвалідністю;

– приміщення для приймання, видачі та зберігання багажу і вантажобагажу.

Суб'єкт господарювання, що надає послуги, пов'язані з обслуговуванням пасажирів – постачальник послуг, повинен мати:

– технічні засоби для продажу проїзних та оформлення перевізних документів;

– зали очікування, обладнані відповідно до встановлених норм;

– камери схову для ручної поклажі;

– кімнати для тривалого відпочинку пасажирів;

– спеціальне обладнання для забезпечення безперешкодного користування послугами залізничного транспорту особами з інвалідністю та пасажирами з дітьми;

– інші приміщення та обладнання, необхідні для обслуговування пасажирів;

– службові приміщення

На вузлових станціях перевізники та надавачі послуг у випадках, передбачених Правилами перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України, повинні також мати кімнати для тривалого відпочинку пасажирів, кімнати матері та дитини [103].

Як випливає з вимог до перевізників, потенційні приватні учасники ринку зможуть забезпечити володіння власним рухомим складом та пунктами продажу проїзних і оформлення перевізних документів. Низка інших технічних засобів, з огляду на їх технологічні особливості, розташована на вокзалах і станціях, тому забезпечення їх наявності у приватних перевізників не видається можливим.

Не в повній мірі відповідає вимогам до перевізників і філія «Пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця», яка створювалася як прообраз окремої компанії – самостійного суб'єкта господарювання. Запланована у 2021 році передача пасажирських локомотивних депо та тягового рухомого складу до складу Пасажирської компанії так і не була реалізована, хоча відповідала вимогам до пасажирських перевізників. Нині послуги локомотивної тяги пасажирських поїздів надає філія «Локомотивна компанія» АТ «Укрзалізниця».

При виборі форми та структури управління пасажирським перевізником необхідно враховувати недостатню компенсацію органами влади збитків від перевезень пільгових категорій громадян, неврегульованість цієї проблеми і, як наслідок, багаторічну заборгованість держави перед АТ «Укрзалізниця».

У 2026 році було ухвалено реалізацію експериментального проекту щодо запровадження механізму державного замовлення на здійснення залізничних пасажирських перевезень у внутрішньому сполученні, який передбачає виділення коштів як на далеке, так і на приміське сполучення. Водночас у Постанові Кабінету Міністрів України зазначено, що у 2026 році державне замовлення буде здійснено лише на залізничні пасажирські перевезення у прямому (далекому) внутрішньому сполученні [104].

Це свідчить про те, що в базовому сценарії слід розглядати подальшу відсутність стабільної державної підтримки залізничних приміських перевезень, збитки від яких компенсуватимуться переважно за рахунок внутрішніх ресурсів перевізника. В оптимістичному сценарії приміський сегмент перевезень фінансово підтримуватиметься державою на контрактній основі.

З огляду на викладене, на даному етапі доцільним є створення інтегрованого пасажирського перевізника, який надаватиме послуги клієнтам у всіх сегментах залізничних пасажирських перевезень. Це дозволить зберегти фінансову стійкість соціально важливих перевезень, а також забезпечити поступовий перехід від перехресного субсидування збитків від пасажирських перевезень іншими видами діяльності до моделі функціонування на принципах самоокупності.

Для досягнення зазначених цілей у структурі АТ «Укрзалізниця» необхідно створити дочірнє акціонерне товариство «Національна залізнична пасажирська компанія», 100 % акцій якого належатимуть материнській компанії. Акціонерному товариству має бути надано статус національного залізничного пасажирського перевізника.

Статутний капітал компанії буде сформовано на базі майна підрозділів пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця», а також низки підрозділів інших вертикалей залізничного транспорту, безпосередньо залучених у пасажирських перевезеннях.

На даному етапі функціонування структура АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» поєднуватиме у собі як потенційно конкурентні, так і монопольні сфери діяльності.

На період, поки АТ «Укрзалізниця» зберігає монопольне становище у сфері залізничних пасажирських перевезень, розділення пасажирської інфраструктури та рухомого складу не є доцільним з огляду на особливості технологічного процесу організації перевезень. Це дозволить забезпечити централізоване управління залізничним пасажирським комплексом, надання повного спектра послуг клієнтам залізничного транспорту та сформувати завершений технологічний цикл обслуговування. Компанія буде наділена правом повного управління пасажирським комплексом залізничного транспорту України. Така структура є оптимальною до початку функціонування конкурентного ринку залізничних пасажирських перевезень.

При цьому під відкриттям ринку слід розуміти не законодавче врегулювання порядку допуску приватних пасажирських перевізників, а реальну появу хоча б одного приватного пасажирського перевізника поряд з Укрзалізницею. У короткостроковій перспективі це є малоймовірним з урахуванням низки причин.

По-перше, для здійснення перевезень пасажирським перевізникам необхідно буде мати пасажирський рухомий склад, що потребуватиме від них значних капітальних інвестицій. Оренда рухомого складу Укрзалізниці не видається можливою, оскільки він уже перебуває у дефіциті.

По-друге, перевізники орієнтуватимуться на роботу на напрямках зі стабільними та платоспроможними пасажиропотоками. До таких належать перевезення у вагонах комерційного сегмента (1-го класу, М (VIP) та Люкс (СВ) на маршрутах, що з'єднують великі міста, а також на міжнародних напрямках. У сегменті соціальних перевезень (поїздах та вагонах економ-класу), особливо на маршрутах із незначними пасажиропотоками, Укрзалізниця залишатиметься єдиним перевізником ще протягом багатьох років.

Щоб у перспективі зберегти частку перевезень у комерційних сегментах, Укрзалізниці до початку функціонування ринку залізничних пасажирських перевезень необхідно провести значну роботу з підвищення власної конкурентоспроможності.

Для цього організаційна структура пасажирського перевізника має бути сформована з урахуванням функціональних напрямів діяльності залізничних пасажирських перевезень, передбачених Номенклатурами витрат і доходів залізничного транспорту за видами економічної діяльності, а також особливостей формування пасажирських тарифів, визначених Методикою розрахунку тарифів на перевезення залізничним транспортом.

Відповідно до Номенклатури витрат залізничного транспорту за видами економічної діяльності передбачено формування витрат основної (операційної) діяльності залізничного транспорту за такими видами економічної діяльності:

– пасажирські перевезення у внутрішньому (крім приміського) та міжнародному сполученні;

– пасажирські перевезення у приміському сполученні;

– утримання та експлуатація об’єктів інфраструктури;

– надання послуг локомотивної тяги (у пасажирському русі);

– ремонт рухомого складу [105].

Оскільки зазначені види економічної діяльності залізничного транспорту належать до основних, доходи від них передбачені й Номенклатурою доходів залізничного транспорту за видами економічної діяльності. Крім того, нею передбачені доходи від: другорядних видів діяльності, допоміжних видів діяльності, інших операційних фінансових та інших доходів, а також отриманих штрафних санкцій.

Тариф на перевезення пасажирів залізничним транспортом містить квиток (з виокремленням інфраструктурної та локомотивної складових) і плацкарту (з виокремленням інфраструктурної та вагонної складових) [106].

На основі порівняння структури доходів і витрат за видами економічної діяльності та структури пасажирських тарифів можна виокремити такі напрями діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту:

– пасажирські перевезення у внутрішньому (крім приміського) та міжнародному сполученні у швидкісних поїздах;

– пасажирські перевезення у внутрішньому (крім приміського) та міжнародному сполученні у поїздах, сформованих із пасажирських вагонів локомотивної тяги;

– пасажирські перевезення у регіональному, приміському та міському сполученні;

– пасажирські перевезення у вагонах-салонах, туристичних поїздах та поїздах дитячих залізниць;

– перевезення багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів;

– екіпірування, технічне обслуговування та ремонт рухомого складу;

– надання послуг локомотивної тяги (у пасажирському русі);

– надання послуг на об’єктах пасажирської інфраструктури;

– утримання та експлуатація об’єктів пасажирської інфраструктури.

Отже, організаційну структуру компанії доцільно моделювати відповідно до зазначених напрямів діяльності. Такий підхід забезпечить узгодженість між структурою доходів і витрат, тарифною системою та функціональними напрямами діяльності. Організаційна структура АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» наведена на рисунку 3.3.

Структура АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» (ПК УЗ) включатиме:

– апарат управління;

– бізнес-блок з обслуговування клієнтів у пасажирських поїздах;

– бізнес-блок з утримання пасажирського рухомого складу;

– бізнес-блок з обслуговування клієнтів на об’єктах пасажирської інфраструктури;

– бізнес-блок з утримання об’єктів пасажирської інфраструктури.

До бізнес-блоку з обслуговування клієнтів у пасажирських поїздах буде віднесено:

– філію «Дирекція швидкісних перевезень» (ПКШ);

– філію «Дирекція далеких перевезень» (ПКД);

– філію «Дирекція регіональних перевезень» (ПКР);

– філію «Дирекція туристичних перевезень» (ПКТ);

– філію «Дирекція пасажирських логістичних перевезень» (ПКЛ).

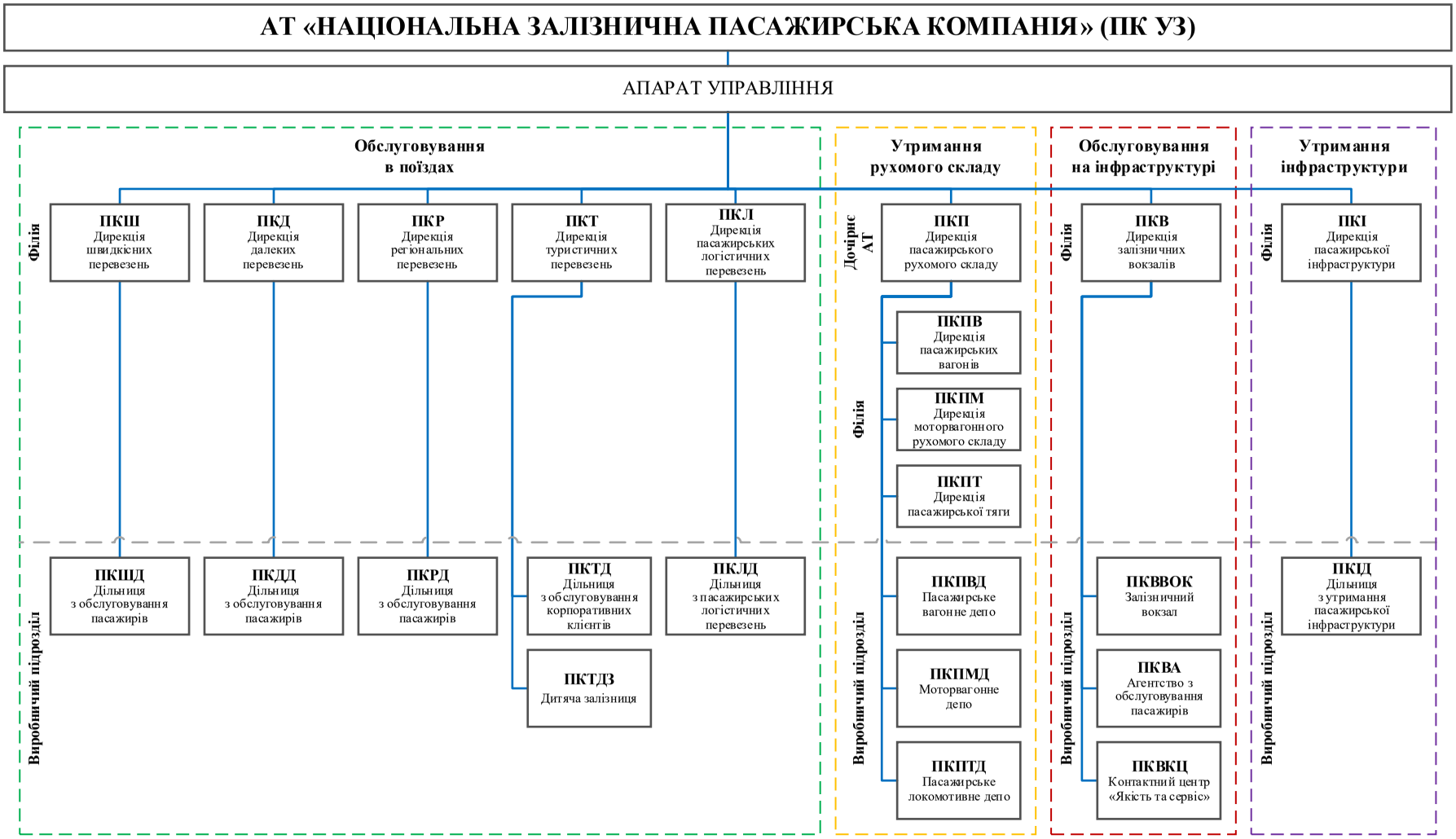


Рис. 3.3. Організаційна структура АТ «Національна залізнична пасажирська компанія».*Джерело: розроблено автором*

Основною метою діяльності філій стане обслуговування клієнтів у поїздах (вагонах) відповідних категорій. Дирекція швидкісних перевезень відповідатиме за обслуговування пасажирів у поїздах категорій Інтерсіті+ (ІС+) та Інтерсіті (ІС); Дирекція далеких перевезень – у далеких експресах (ДЕ), далеких швидких (ДШ) та далеких пасажирських (ДП) поїздах; Дирекція регіональних перевезень – у регіональних експресах (РЕ), регіональних (Р), приміських швидких (ПШ), приміських (П) та міських (М) поїздах; Дирекція туристичних перевезень – у туристичних поїздах (Т) та поїздах дитячих залізниць. Дирекція пасажирських логістичних перевезень забезпечуватиме перевезення багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів у відповідних поїздах (вагонах).

З метою формування позитивного іміджу Укрзалізниці серед споживачів на внутрішньому та міжнародному транспортному ринку філії надаватимуть послуги під відповідними брендами, що відображають цільові напрями їх діяльності: UZ-Intercity, UZ-Overnight, UZ-Regio, UZ-Tour та UZ-Express.

Виробничі підрозділи «Дільниця з обслуговування пасажирів» філій будуть сформовані на базі дільниці обслуговування пасажирів швидкісного депо, резервів провідників та баз (контор) обслуговування пасажирів пасажирських вагонних дільниць і пасажирських вагонних депо Пасажирської компанії, а також дільниць з обслуговування пасажирів моторвагонних депо Приміської пасажирської компанії.

Основу персоналу становитимуть працівники поїзних та локомотивних бригад: стюарди, провідники пасажирських вагонів, начальники пасажирських поїздів, машиністи та помічники машиністів локомотивів і моторвагонного рухомого складу, а також інші співробітники, що забезпечують обслуговування пасажирів у поїздах.

У філіях «Дирекція швидкісних перевезень» та «Дирекція далеких перевезень» мають бути створені структурні одиниці для забезпечення харчування пасажирів.

Частина роз'їзних квиткових касирів моторвагонних депо буде перепрофільована у провідників пасажирських вагонів (у поїздах приміського сполучення). Вони виконуватимуть функції контролерів проїзних документів, перевіряючи їх у пасажирів. Подібний підхід уже реалізовано у поїздах Kyiv City Express [107].

Метою діяльності філії «Дирекція туристичних перевезень» стане обслуговування корпоративних клієнтів та популяризація залізничного туризму серед мешканців України та іноземних громадян. Філія забезпечуватиме обслуговування пасажирів у вагонах-салонах (VIP-вагонах) і туристичних поїздах, займатиметься організацією залізничних турів широкою та вузькою колією, а також пасажирських перевезень на дитячих залізницях. Виробничими підрозділами філії стануть дільниці з обслуговування корпоративних клієнтів та дитячі залізниці. Персонал філії включатиме працівників поїзних бригад вагонів-салонів та інструкторський склад дитячих залізниць.

Дирекція пасажирських логістичних перевезень відповідатиме за перевезення багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів. Зростання попиту на ці послуги обґрунтовує необхідність створення профільного підрозділу, відповідального за їх розвиток та популяризацію. Основу персоналу становитимуть прийомоздавальники вантажу та багажу та провідники пасажирських вагонів.

До бізнес-блоку з утримання пасажирського рухомого складу буде віднесено дочірнє АТ «Дирекція пасажирського рухомого складу» (ПКП), у структурі якого створюватимуться:

– філія «Дирекція пасажирських вагонів» (ПКПВ);

– філія «Дирекція моторвагонного рухомого складу» (ПКПМ);

– філія «Дирекція пасажирської тяги» (ПКПТ).

Дочірнє акціонерне товариство «Дирекція пасажирського рухомого складу» забезпечуватиме повний цикл обслуговування пасажирського рухомого складу: виконання його екіпірування, технічного обслуговування та ремонту.

100 % акцій Дирекції пасажирського рухомого складу належатимуть АТ «Національна залізнична пасажирська компанія».

Виробничі підрозділи філії «Дирекція пасажирських вагонів» будуть сформовані на базі пасажирських вагонних дільниць та пасажирських вагонних депо Пасажирської компанії; філії «Дирекція моторвагонного рухомого складу» – на базі швидкісного депо Пасажирської компанії та моторвагонних депо Приміської пасажирської компанії; філії «Дирекція пасажирської тяги» – на базі пасажирських локомотивних депо Локомотивної компанії.

Варто зазначити, що пункти технічного обслуговування пасажирських вагонів пасажирських вагонних дільниць і депо мають бути передані до складу залізничних станцій, на яких вони розташовані. Раніше аналогічним чином до складу залізничних станцій виробничих підрозділів «Служба роботи станцій» регіональних філій були передані пункти технічного обслуговування вагонів реорганізованих експлуатаційних вантажних вагонних депо.

Дирекції пасажирського рухомого складу буде передано на баланс увесь пасажирський рухомий склад. Концентрація пасажирського рухомого складу в одному підрозділі дозволить забезпечити недискримінаційний доступ філій до нього, а також оптимізувати процеси його утримання. Зокрема, зникне потреба у надмірних внутрішніх зобов’язаннях та пов’язаних із ними внутрішньогосподарськими розрахунками, а також узгодженнях під час організації приміських перевезень у поїздах, сформованих із пасажирських вагонів локомотивної тяги.

Персонал Дирекції пасажирського рухомого складу складатиметься з працівників, відповідальних за його обслуговування й ремонт.

До бізнес-блоку з обслуговування клієнтів на об’єктах пасажирської інфраструктури буде віднесено філію «Дирекція залізничних вокзалів» (ПКВ). Вона забезпечуватиме надання послуг клієнтам на об’єктах пасажирської інфраструктури: вокзалах, пасажирських будівлях станцій і зупинних пунктах, продаж та оформлення проїзних і перевізних документів, а також

інформаційно-довідкову підтримку. Виробничими підрозділами філії стануть залізничні вокзали, агентства з обслуговування пасажирів і контактний центр «Якість та сервіс».

Залізничні вокзали відповідатимуть за обслуговування пасажирів у залах очікування, кімнатах відпочинку, кімнатах матері та дитини, лаунж-зонах, конференц-залах та інших приміщеннях. Одним із основних завдань, як і нині, залишатиметься розвиток комерційної діяльності з метою підвищення ефективності використання вокзальних площ за рахунок відкриття закладів харчування, магазинів, сувенірних крамниць та інших об'єктів торгівлі.

Агентства з обслуговування пасажирів будуть сформовані на базі Українського центру по обслуговуванню пасажирів на залізничному транспорті Пасажирської компанії. До складу агентств з обслуговування пасажирів увійдуть усі пункти продажу проїзних документів – квиткові каси Пасажирської та Приміської пасажирської компанії, багажні каси, сектори безкоштовних перевезень і регіональні квиткові бюро адміністративно-господарських служб регіональних філій. Персонал підрозділів становитимуть квиткові касири (у тому числі роз'їзні), багажні касири та перонні контролери.

Концентрація квитково-касової роботи в одному підрозділі дозволить консолідувати дохідні надходження від пасажирських перевезень із подальшим їх розподілом між підрозділами АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» та АТ «Укрзалізниця».

Контактний центр «Якість та сервіс» буде передано зі складу Пасажирської компанії, проте він оброблятиме звернення клієнтів, що стосуються виключно пасажирських перевезень. Для взаємодії з працівниками Укрзалізниці та з клієнтами щодо питань інших напрямів діяльності залізничного транспорту необхідно буде створити аналогічні канали взаємодії в інших підрозділах АТ «Укрзалізниця».

До бізнес-блоку з утримання об'єктів пасажирської інфраструктури буде віднесено філію «Дирекція пасажирської інфраструктури» (ПКІ). Її функції

полягатимуть в утриманні, ремонті та будівництві нових об’єктів пасажирської інфраструктури, а також у забезпеченні доступу до них усіх зацікавлених сторін. Філії буде передано на баланс усе нерухоме майно пасажирського комплексу: будівлі вокзалів, депо, пасажирські будівлі станцій, зупинні пункти тощо. Основу персоналу становитимуть працівники, зайняті обслуговуванням пасажирської інфраструктури.

Для побудови запропонованої організаційної структури необхідно буде провести структурні перетворення у підрозділах пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця», а також у низці підрозділів регіональних філій. Розподіл персоналу та майна, залучених до організації пасажирських перевезень при створенні АТ «Національна залізнична пасажирська компанія», наведено у таблиці 3.2.

Переваги запропонованої структури управління пасажирським комплексом АТ «Укрзалізниця»:

1. Формування підрозділів і розподіл функцій, майна та персоналу відповідно до основних видів діяльності залізничних пасажирських перевезень, визначених номенклатурою доходів і витрат залізничного транспорту та структурою пасажирських тарифів.

2. Створення умов для розвитку комерційних і потенційно прибуткових сегментів пасажирських перевезень: перевезень у швидкісних поїздах, спальних вагонах, вагонах-салонах (VIP-вагонах), туристичних перевезень і залізничних турів, а також перевезень багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів.

Забезпечення стійкості приміських пасажирських перевезень, збитки від яких нині не компенсуються державою у повному обсязі, завдяки поступовій відмові від перехресного субсидування вантажними перевезеннями при одночасному збереженні на цьому етапі фінансування за рахунок прибуткових сегментів пасажирських перевезень.

Таблиця 3.2

Розподіл персоналу та майна, залучених до організації залізничних пасажирських перевезень, при створенні АТ «Національна залізнична пасажирська компанія»

AS IS		TO BE														
		АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» (УЗ)														
		АТ «НАЦІОНАЛЬНА ЗАЛІЗНИЧНА ПАСАЖИРСЬКА КОМПАНІЯ» (ПК УЗ)														
								АТ «ПКП»								
Філія		ПКШ	ПКД	ПКР	ПКТ		ПКЛ	ПКПВ	ПКПМ	ПКПТ	ПКВ			ПКІ	УЗ-ІНФРА	
	Підрозділ	ПКШД	ПКДД	ПКРД	ПКТД	ПКТДЗ	ПКЛД	ПКПВД	ПКПМД	ПКПТД	ПКВВОК	ПКВА	ПКВКЦ	ПКІД	Д	НБС
ПК	ПКШД	●							●●					●●		
	ПКВЧ		●		●		●	●●				●		●●	●	●
	ПКВЧД		●				●	●●				●		●●	●	●
	ПКУЦОП											●		●●		
	ПККД-КЦ												●			
ППК	РПЧ			●					●●			●		●●		
ВК	ВКВОК										●			●●		
ЛК	ТЧ		●		●					●●				●●		
Н	НАП											●				
	НАБ											●				
	НАСЕ						●									
	НБС													●●		
	ДЗ					●		●		●		●		●●		

Умовні позначення:

● – пасажирська інфраструктура

● – пасажирський рухомий склад

● – персонал

Джерело: розроблено автором

3. Створення єдиного балансоутримувача пасажирського рухомого складу забезпечить недискримінаційний доступ до нього всіх зацікавлених сторін, більш ефективну експлуатацію та усуне надмірні внутрішньогосподарські розрахунки за його використання.

4. Концентрація квитково-касової роботи в одному підрозділі дозволить консолідувати доходні надходження від пасажирських перевезень у межах одного підрозділу, підвищить прозорість їх обліку та розподілу між підрозділами АТ «Укрзалізниця».

5. Створення профільного підрозділу з утримання пасажирської інфраструктури сприятиме покращенню якості її обслуговування та забезпечить умови для рівноправного доступу до неї всіх зацікавлених сторін.

Важливим ефектом запропонованої організаційної структури є можливість встановлення у технологічному процесі організації перевезень пасажирів так званих «точок контролю якості», якими будуть визначені межі відповідальності підрозділів за відповідні бізнес-процеси та виконання окремих робіт.

Наприклад, нині працівники поїзних бригад іноді змушені заступати на зміну на технічно несправний рухомий склад, проте не можуть цьому запобігти через можливий тиск з боку керівництва підрозділу. Запровадження точок контролю якості дозволить підвищити рівень відповідальності та ефективність виконання функцій, а також чіткіше визначати відповідальних за неякісне виконання окремих функцій.

Як було зазначено раніше, організаційна структура АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» складається з природно монопольних та потенційно конкурентних сегментів.

До потенційно конкурентного середовища належать філії з обслуговування клієнтів у пасажирських поїздах: Дирекція швидкісних перевезень, Дирекція далеких перевезень, Дирекція регіональних перевезень та Дирекція пасажирських логістичних перевезень. Серед підрозділів Дирекції туристичних перевезень до таких можна віднести дільниці з обслуговування корпоративних

клієнтів, тоді як дитячі залізниці належать до монопольного середовища. До конкурентного середовища належить також сегмент утримання рухомого складу – АТ «Дирекція пасажирського рухомого складу» та його філії: Дирекція пасажирських вагонів, Дирекція моторвагонного рухомого складу і Дирекція пасажирської тяги. Теоретично приватні перевізники також можуть володіти депо, однак на практиці через щільну міську забудову більшості населених пунктів і недоцільність їх спорудження далеко від пунктів формування та обороту поїздів будівництво нових приватних депо є малоймовірним. У базовому сценарії слід розглядати спільне використання виробничих потужностей Укрзалізниці всіма перевізниками.

Філії «Дирекція залізничних вокзалів» та «Дирекція пасажирської інфраструктури», пов'язані з інфраструктурою пасажирського комплексу, до якої має бути забезпечений недискримінаційний доступ усіх учасників ринку пасажирських перевезень, належать до природно монопольного середовища. Попри те, що приватні перевізники також можуть мати власні пункти продажу проїзних і оформлення перевізних документів, а також контакт-центри, структурні одиниці Укрзалізниці як оператора залізничної інфраструктури повинні будуть надавати такі послуги всім перевізникам.

Таким чином, при відкритті ринку залізничних пасажирських перевезень АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» необхідно буде реорганізувати шляхом розмежування монопольних та конкурентних сегментів діяльності. Потенційно конкурентні підрозділи можуть бути перетворені на акціонерні товариства з передачею їм на баланс відповідного рухомого складу. Природно монопольні підрозділи мають увійти до складу оператора інфраструктури та надавати послуги всім учасникам ринку.

Крім того, для ефективної взаємодії з усіма пасажирськими перевізниками у складі оператора інфраструктури необхідно створити підрозділ, який взаємодіятиме з ними з питань доступу до інфраструктури залізничного транспорту загального користування, зокрема розроблення графіка руху пасажирських поїздів.

3.3. Бізнес-модель організації залізничних пасажирських перевезень на засадах самоокупності

Оскільки підрозділи пасажирської вертикалі не є самостійними підприємствами, їхні стратегічні цілі та планування безпосередньо залежать від АТ «Укрзалізниця». Водночас підрозділи апарату управління компанії через значну кількість структур, напрямів діяльності та проблем не можуть бути зосереджені виключно на пасажирському комплексі, тоді як підрозділи пасажирської вертикалі, своєю чергою, обмежені у прояві бізнес-ініціатив.

Метою створення філій «Пасажирська компанія», «Приміська пасажирська компанія» та «Вокзальна компанія» АТ «Укрзалізниця», які є прообразами самостійних суб'єктів господарювання, була підготовка їх до функціонування як окремих компаній.

Основними цілями створення філій «Пасажирська компанія» та «Приміська пасажирська компанія» АТ «Укрзалізниця» були:

– запровадження єдиної політики експлуатації та обслуговування парку пасажирського рухомого складу;

– впровадження уніфікованої ремонтної політики, а також оптимізація й уніфікація ремонтних баз із забезпеченням їх раціонального завантаження;

– налагодження системної роботи з пошуку та залучення замовників пасажирських перевезень;

– запровадження уніфікованих підходів і регламентів взаємодії з органами влади щодо питань тарифоутворення та компенсації збитків від перевезень пільгових категорій громадян.

Основними цілями створення філії «Вокзальна компанія» АТ «Укрзалізниця» були:

– підвищення якості обслуговування споживачів;

– збільшення комерційного та інвестиційного потенціалу вокзальних комплексів;

– досягнення цільового рівня рентабельності діяльності вокзалів;

– підготовка вокзальної інфраструктури до відкриття ринку пасажирських залізничних перевезень.

Фактично більшість задекларованих цілей досягнуто не було. На це вплинули як чинники зовнішнього середовища, так і неефективність внутрішніх бізнес-процесів. Щоб зберегти у перспективі частку перевезень у прибуткових сегментах, АТ «Укрзалізниця» до початку функціонування ринку залізничних пасажирських перевезень має провести значну роботу з підвищення власної конкурентоспроможності.

У цьому контексті залізничні пасажирські перевезення потребують оновлення концепції свого розвитку, а створення АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» зумовлює необхідність розроблення бізнес-моделі її функціонування.

Для побудови бізнес-моделі компанії доцільно використати інструмент стратегічного управління – шаблон бізнес-моделі (Business Model Canvas), розроблений Олександром Остервальдером та Івом Піньє. Бізнес-модель АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» наведена на рисунку 3.4.

Споживчими сегментами компанії є: пасажири; відправники й одержувачі багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів, а також замовники послуг: підприємства й організації, органи влади та підрозділи залізничного транспорту.

Ключовими ціннісними пропозиціями компанії є:

– забезпечення потреб населення у перевезеннях;

– сприяння розвитку транспортної мобільності;

– розвиток і популяризація залізничного туризму;

– забезпечення потреб у перевезенні багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів залізничним транспортом.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ
○ Підприємства та організації
○ Органи влади
○ Підрозділи залізничного транспорту</td>
<td>КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ
○ Перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів
○ Утримання рухомого складу</td>
<td rowspan="2">ЦІННІСНІ ПРОПОЗИЦІЇ
○ Забезпечення потреб населення у перевезеннях
○ Сприяння розвитку транспортної мобільності
○ Розвиток і популяризація залізничного туризму
○ Забезпечення потреб у перевезенні багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів</td>
<td>ВЗАЄМОЗВ’ЯЗКИ З КЛІЄНТАМИ
○ Програми лояльності
○ Зворотній зв’язок</td>
<td rowspan="2">СПОЖИВЧІ СЕГМЕНТИ
○ Пасажири
○ Відправники та одержувачі багажу, вантажобагажу, пошти, автомобілів
○ Замовники послуг
○ Залізничники та підрозділи залізничного транспорту</td>
</tr>
<tr>
<td>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ
○ Пасажирський рухомий склад
○ Пасажирська інфраструктура
○ Персонал пасажирського комплексу</td>
<td>КАНАЛИ ЗБУТУ
○ Квиткові каси
○ Багажні каси
○ Квиткові бюро
○ Мобільний застосунок
○ Чат-бот
○ Веб-сайт</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">СТРУКТУРА ВИТРАТ
○ Утримання рухомого складу, інфраструктури та персоналу
○ Доступ до інфраструктури залізничного транспорту загального користування
○ Придбання інших товарів та послуг</td>
<td colspan="3">ПОТОКИ НАДХОДЖЕННЯ ДОХОДІВ
○ Перевезення пасажирів
○ Перевезення багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів
○ Підсобно-допоміжна діяльність
○ Державне фінансування</td>
</tr>
</table>

Рис. 3.4. Бізнес-модель АТ «Національна залізнична пасажирська компанія»

Джерело: розроблено автором

Каналами збуту є пункти продажу проїзних документів – квиткові каси, пункти оформлення перевізних документів – багажні каси, квиткові бюро для обслуговування працівників залізничного транспорту, а також цифрові сервіси: мобільний застосунок, чат-бот і веб-сайт.

Взаємозв'язки з клієнтами підтримуються завдяки наданню знижок та бонусів відповідно до програм лояльності, а також через канали зворотного зв'язку: контакт-центр, мобільний застосунок і чат-бот.

Потоки надходження доходів формуються за рахунок перевезення пасажирів (продажу проїзних документів і квитків), перевезення багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів (оформлення перевізних документів), підсобно-допоміжної діяльності, а також державного фінансування.

Ключовими ресурсами компанії є пасажирський рухомий склад, пасажирська інфраструктура та персонал пасажирського комплексу залізничного транспорту.

Ключовими видами діяльності компанії є перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів залізничним транспортом, а також утримання пасажирського рухомого складу й інфраструктури.

Ключовими партнерами компанії є підприємства й організації, зокрема поштові та туристичні оператори, органи державної та місцевої влади, а також підрозділи залізничного транспорту.

Структура витрат компанії включає витрати на:

– утримання рухомого складу, інфраструктури та персоналу пасажирського комплексу залізничного транспорту;

– доступ до інфраструктури залізничного транспорту загального користування;

– придбання інших товарів та послуг.

Підрозділи АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» як учасники перевізного процесу взаємодіятимуть з іншими підрозділами

та дочірніми залежними товариствами АТ «Укрзалізниця», серед яких слід зазначити такі:

- філія «Оператор інфраструктури «УЗ Інфра» – з питань доступу до інфраструктури залізничного транспорту загального користування та оперативного управління пасажирськими перевезеннями;
- Центр управління рухом АТ «Укрзалізниця» (до моменту його приєднання до філії «Оператор інфраструктури «УЗ Інфра») – з питань розроблення графіка руху пасажирських поїздів та оперативного управління пасажирськими перевезеннями;
- філія «Служба корпоративної безпеки» – з питань супроводження пасажирського рухомого складу та охорони об'єктів пасажирської інфраструктури;
- філія «Головний інформаційно-обчислювальний центр» – з питань супроводу автоматизованих систем управління пасажирськими перевезеннями й цифрових сервісів для обслуговування клієнтів та продажу (оформлення) електронних проїзних та перевізних документів;
- філія «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут залізничного транспорту» – з питань технічної діагностики пасажирського рухомого складу;
- філія «Єдиний сервісний центр» – з питань розрахунків з іноземними залізницями за міжнародні пасажирські перевезення;
- філія «Центр забезпечення виробництва» – з питань централізованих закупівель та постачання матеріально-технічних ресурсів, необхідних для забезпечення виробничого процесу;
- філія «Центр оздоровлення та відпочинку» – з питань використання об'єктів оздоровчо-рекреаційної інфраструктури під час організації залізничних туристичних перевезень;
- філія «Проектно-конструкторське технологічне бюро інформаційних технологій» – з питань розроблення та удосконалення автоматизованих систем

управління пасажирськими перевезеннями й цифрових сервісів для обслуговування клієнтів;

o ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод» – з питань ремонту моторвагонного рухомого складу;

o ПрАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод», «Запорізький електровозоремонтний завод» та «Львівський локомотиворемонтний завод» – з питань ремонту пасажирських локомотивів.

Модель взаємодії АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» із зовнішнім середовищем компанії наведена на рисунку 3.5.

Наразі організація пасажирських перевезень залізничним транспортом здійснюється відповідно до низки нормативних документів, зокрема: Правил технічної експлуатації залізниць України, Правил перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти на залізничному транспорті України, Порядку обслуговування громадян на залізничному транспорті тощо. Однак окремі положення зазначених документів суперечать одне одному, а деякі внаслідок проведених структурних перетворень на залізничному транспорті взагалі втратили актуальність.

У науковій літературі організація пасажирських перевезень, як правило, розглядається за основними напрямами діяльності пасажирського комплексу: перевезення у далекому сполученні, перевезення у приміському сполученні та організація роботи вокзалів.

Структурні перетворення в управлінні пасажирським комплексом залізничного транспорту зумовлять перерозподіл обов’язків між його підрозділами. З метою чіткого визначення сфер відповідальності підрозділів і послідовності виконання функцій під час організації пасажирських перевезень необхідно описати бізнес-процес перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів залізничним транспортом.

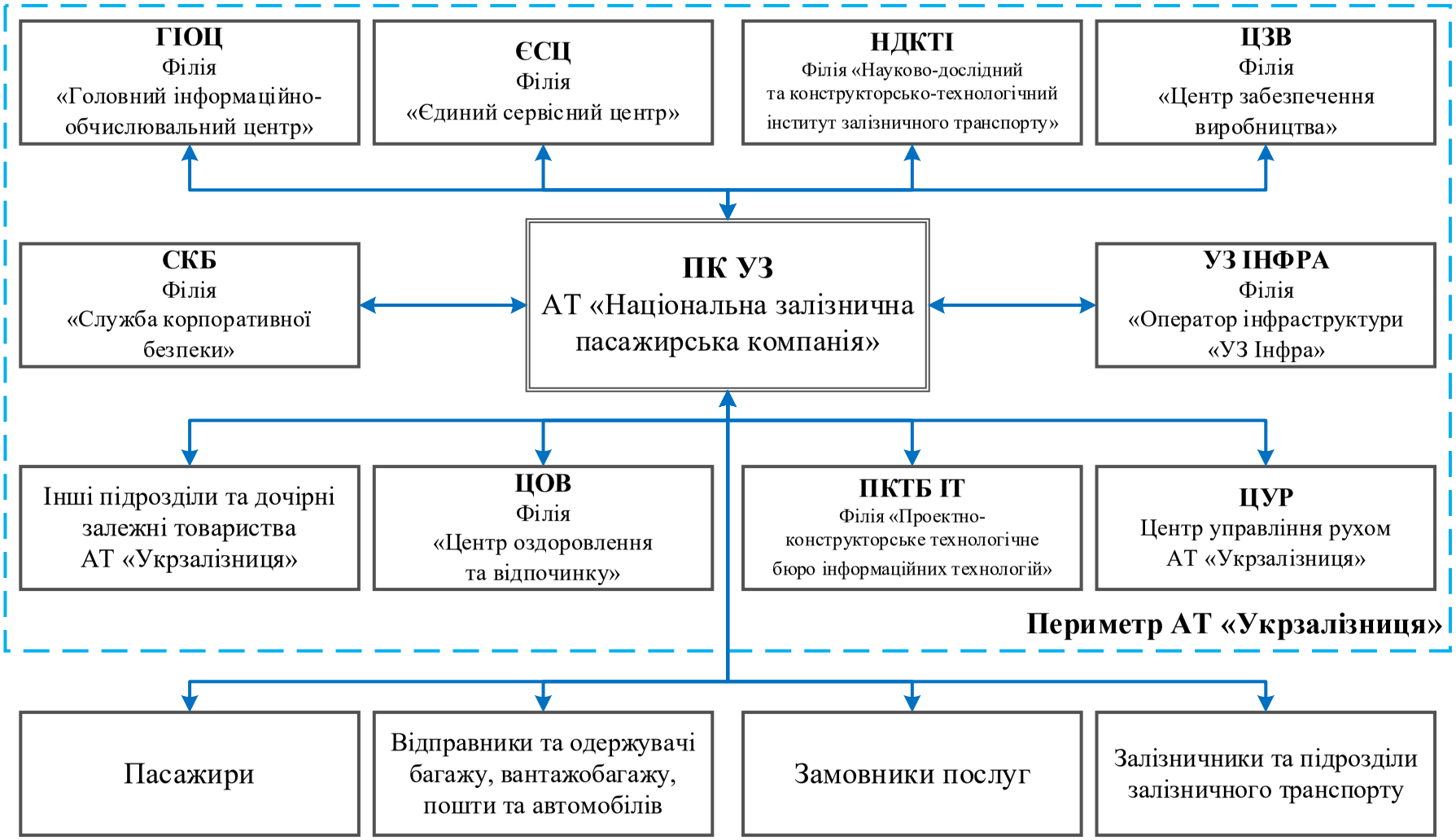


Рис. 3.5. Модель взаємодії АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» із зовнішнім середовищем

Джерело: розроблено автором

У цьому контексті існує необхідність розроблення моделі взаємодії підрозділів пасажирського комплексу залізничного транспорту, яка забезпечить чітке розмежування сфер відповідальності та визначення виконавців за реалізацію відповідних функцій, а також формування єдиного технологічного процесу організації пасажирських перевезень, що передбачає комплексне, а не фрагментарне відображення послідовності операцій у межах цілісного бізнес-процесу.

Модель взаємодії підрозділів АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» наведено на рисунку 3.6. Візуалізація єдиного технологічного процесу залізничних пасажирських перевезень наведена на рисунку 3.7.

Первинним каналом взаємодії з клієнтами є квиткові та багажні каси, квиткові бюро агентств з обслуговування пасажирів Дирекції залізничних вокзалів, а також цифрові сервіси, через які можна оформити проїзні та перевізні документи.

До та після поїздок, а також під час пересадок пасажири можуть скористатися послугами, що надаються на залізничних вокзалах (залами очікування, кімнатами відпочинку та іншими сервісами), у пасажирських будівлях станцій та на зупинних пунктах.

Обслуговування клієнтів у поїздах здійснюється залежно від їхніх категорій підрозділами відповідних філій: дільницями з обслуговування пасажирів Дирекції швидкісних перевезень, Дирекції далеких перевезень або Дирекції регіональних перевезень, дільницями з обслуговування корпоративних клієнтів або дитячими залізницями Дирекції туристичних перевезень.

Приймання, перевезення та видачу багажу, вантажобагажу, пошти й автомобілів забезпечують дільниці з пасажирських логістичних перевезень Дирекції пасажирських логістичних перевезень.

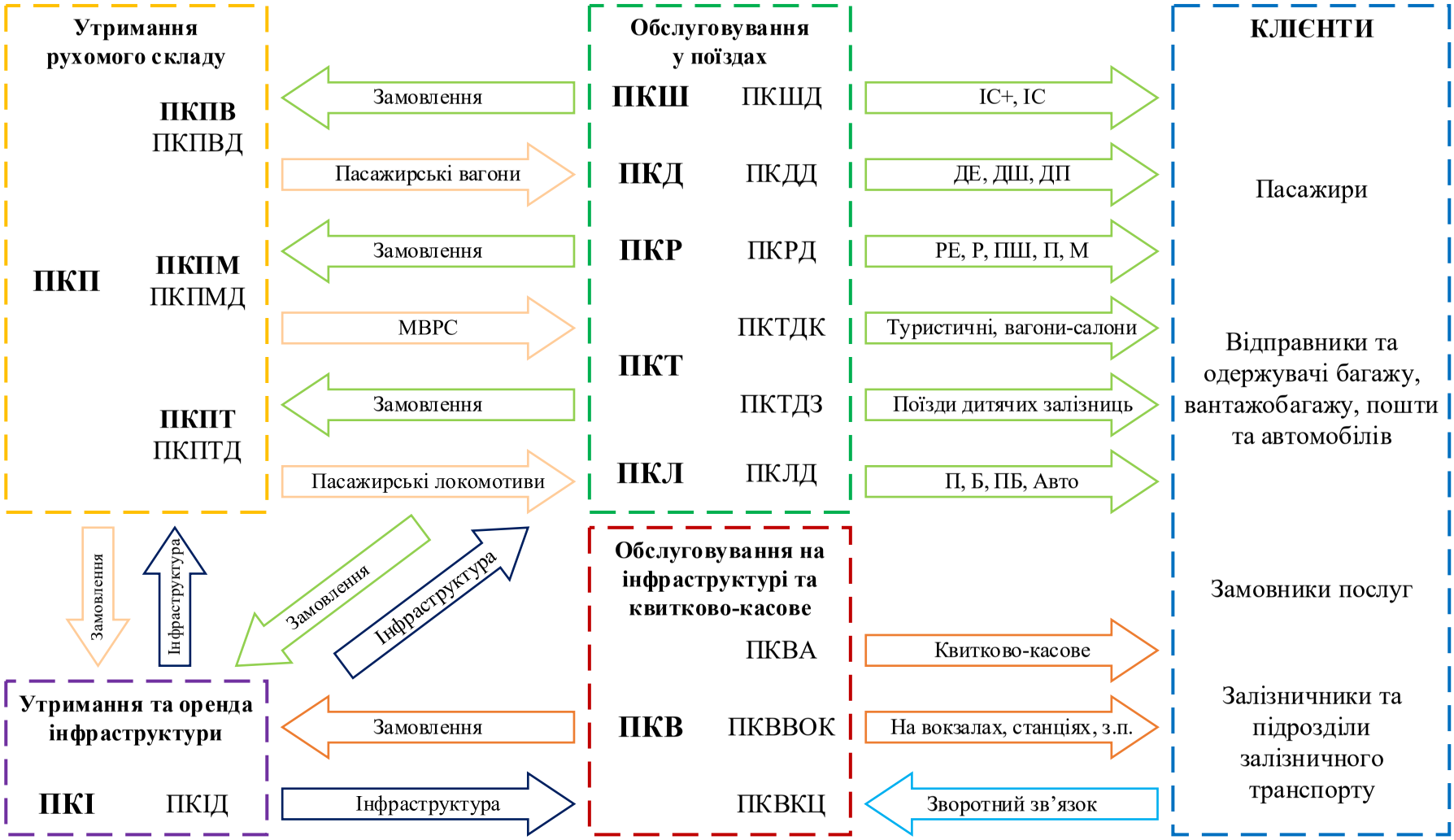


Рис. 3.6. Модель взаємодії підрозділів АТ «Національна залізнична пасажирська компанія»

Джерело: складено автором

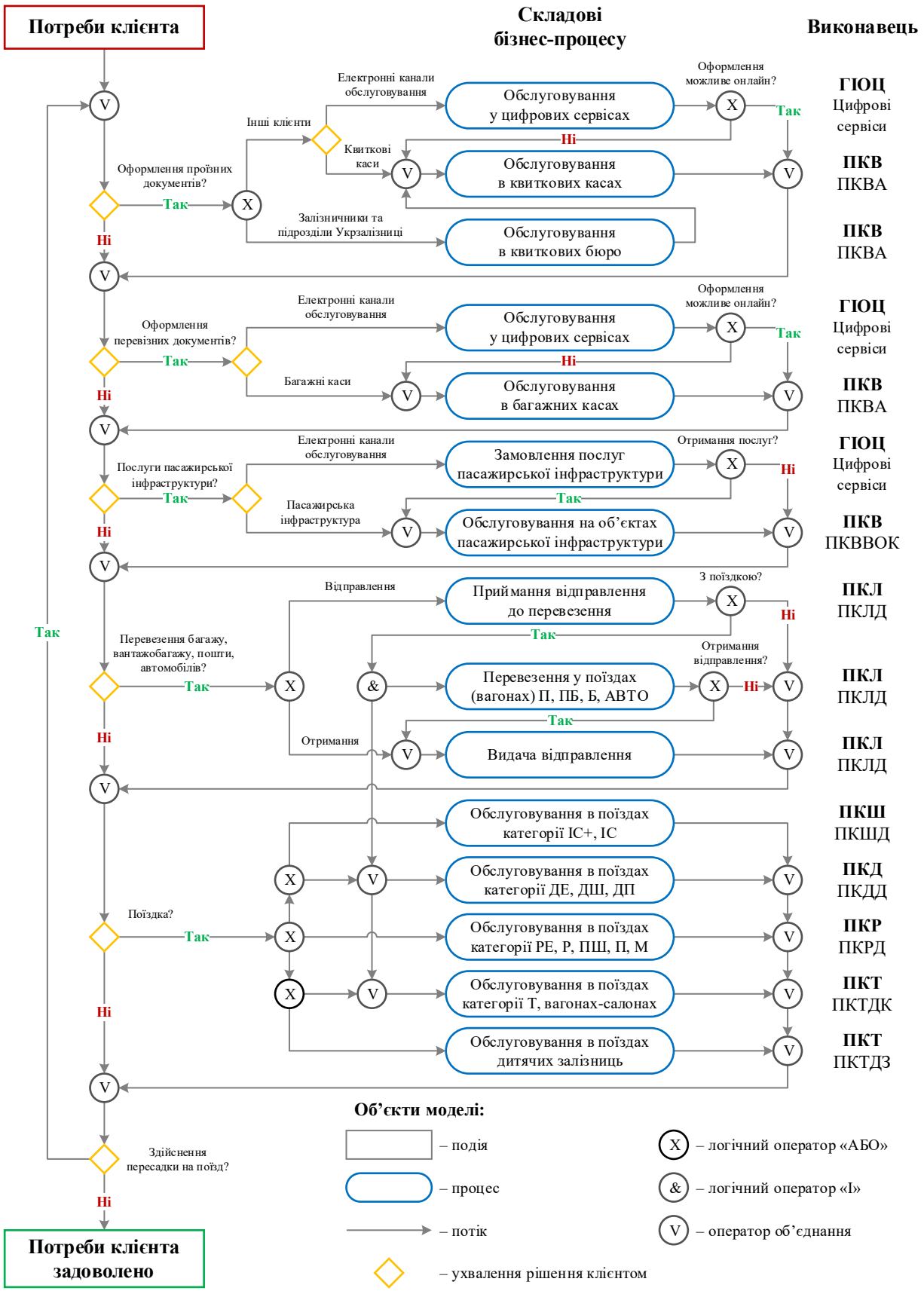


Рис. 3.7. Єдиний технологічний процес організації залізничних пасажирських перевезень. *Джерело: розроблено автором*

Підрозділи філій АТ «Дирекція пасажирського рухомого складу» та дільниці з утримання пасажирської інфраструктури філії «Дирекція пасажирської інфраструктури» безпосередньої участі в обслуговуванні пасажирів не беруть, проте забезпечують організацію пасажирських перевезень із технічного боку шляхом своєчасного надання рухомого складу і підтримання пасажирської інфраструктури у належному стані.

Надання для перевезень пасажирських вагонів локомотивної тяги забезпечують пасажирські вагонні депо Дирекції пасажирських вагонів, пасажирських локомотивів – пасажирські локомотивні депо Дирекції пасажирської тяги. Моторвагонні депо Дирекції моторвагонного рухомого складу забезпечують надання швидкісних поїздів HRCS2, Škoda EJ675 та ЕКр-1 «Тарпан», а також електропоїздів, дизель-поїздів і рейкових автобусів.

Протягом усього циклу транспортного обслуговування клієнти можуть залишати скарги та пропозиції, які опрацьовує Контактний центр «Якість та сервіс» Дирекції залізничних вокзалів.

Особливу увагу слід приділити процесу розроблення маршрутної мережі пасажирських поїздів.

Наразі розрахунок розмірів руху пасажирських поїздів здійснюється з урахуванням наявного робочого парку рухомого складу, обсягів пасажиропотоків, соціальної значущості маршрутів, звернень пасажирів та низки інших чинників. Економічна ефективність курсування пасажирських поїздів також розраховується, однак нею часто нехтують, оскільки вважається, що збитки гарантовано будуть компенсовані за рахунок перехресного субсидування вантажними перевезеннями. В умовах функціонування компанії як самостійного підприємства необхідно буде задовольняти потреби клієнтів з урахуванням власних фінансових можливостей.

За таких умов бізнес-модель організації залізничних пасажирських перевезень на засадах самоокупності має спиратися на кількісну оцінку реального фінансового стану пасажирського комплексу. Проведемо оцінку рівня

покриття витрат доходами у розрізі основних сегментів пасажирських перевезень за даними 2024 року.

За даними фінансової звітності АТ «Укрзалізниця» за 2024 рік, дохід від міжміських та міжнародних пасажирських перевезень становив 10 673 483 тис. грн, від приміських – 522 575 тис. грн.

Витрати відповідно дорівнювали 19 486 902 тис. грн і 9 829 217 тис. грн, а операційний результат був від'ємним і становив −8 813 419 тис. грн та −9 306 642 тис. грн [84].

Загальна кількість відправлених пасажирів АТ «Укрзалізниця» у 2024 році становила 65,7 млн осіб. Окремо Укрзалізниця повідомила, що 30 % пасажирів приміських поїздів у 2024 році, або 11,5 млн осіб, належали до пільгових категорій. Загальний обсяг перевезень у приміському сполученні становив 38,33 млн осіб, а кількість пасажирів міжміських та міжнародних перевезень – 27,37 млн осіб [108, 109].

Для оцінювання рівня самоокупності пропонується використати систему абсолютних і відносних показників.

Спочатку необхідно визначити коефіцієнт самоокупності перевезень:

$$K_{\text{с}} = \frac{Д}{В}, \tag{3.1}$$

де K_c – коефіцієнт самоокупності перевезень;

$Д$ – дохід відповідного сегмента пасажирських перевезень, тис. грн;

$В$ – витрати відповідного сегмента, тис. грн.

У випадку, якщо значення дорівнює або перевищує одиницю, перевезення є беззбитковими, а якщо менше одиниці, сегмент не покриває власних витрат і потребує компенсації або внутрішнього перехресного субсидування.

Далі необхідно визначити абсолютний дефіцит коштів за формулою:

$$З = В - Д, \tag{3.2}$$

де $З$ – збиток або дефіцит коштів, тис. грн.

Для того щоб оцінка була пов’язана з реальним масштабом перевізної діяльності доцільно визначати також середній дохід, середні витрати та середній дефіцит у розрахунку на одного пасажира:

$$Д_{\text{сер}} = \frac{Д}{П}, \tag{3.3}$$

$$В_{\text{сер}} = \frac{В}{П}, \tag{3.4}$$

$$З_{\text{сер}} = \frac{З}{П}, \tag{3.5}$$

де $Д_{\text{сер}}$ – середній дохід на одного пасажира, грн/пас.;

$В_{\text{сер}}$ – середні витрати на одного пасажира, грн/пас.;

$З_{\text{сер}}$ – середній дефіцит коштів на одного пасажира, грн/пас.;

$П$ – кількість пасажирів відповідного сегмента, млн пас.

Окремо доцільно розрахувати, на скільки треба збільшити доходи, якщо витрати не змінюються, і на скільки треба зменшити витрати, якщо доходи залишаються на тому самому рівні. Це дає змогу зрозуміти, яких саме змін потребує поліпшення результатів діяльності компанії.

$$Т_{\text{д}} = \frac{В - Д}{Д} \cdot 100, \tag{3.6}$$

$$Т_{\text{в}} = \frac{В - Д}{В} \cdot 100, \tag{3.7}$$

де $T_д$ – необхідний темп приросту доходів для досягнення беззбитковості, %;

$T_в$ – необхідний темп скорочення витрат для досягнення беззбитковості, %.

Така система показників дозволяє перейти від загальної констатації збитковості до більш предметного розуміння того, наскільки далеко той чи інший сегмент перебуває від рівня самоокупності. Вихідні дані для оцінки самоокупності пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2024 році наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для оцінки самоокупності пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2024 році

Показник	Міжміські та міжнародні пасажирські перевезення	Приміські пасажирські перевезення	Разом
Дохід, тис. грн	10 673 483	522 575	11 196 058
Витрати, тис. грн	19 486 902	9 829 217	29 316 119
Операційний результат, тис. грн	−8 813 419	−9 306 642	−18 120 061
Кількість пасажирів, млн пас	27,37	38,33	65,70

Джерело: [84, 108, 109]

Покажемо порядок обчислення на прикладі міжміських та міжнародних пасажирських перевезень.

Коефіцієнт самоокупності становитиме:

$$K_с = \frac{10\ 673\ 483}{19\ 486\ 902} = 0{,}548.$$

Отже, міжміські та міжнародні перевезення покривали власними доходами лише 54,8 % понесених витрат.

Абсолютний дефіцит коштів дорівнює:

$$З = 19\ 486\ 902 - 10\ 673\ 483 = 8\ 813\ 419 \text{ тис. грн.}$$

Середній дохід на одного пасажира становить:

$$Д_{сер} = \frac{10\ 673\ 483 \cdot 10^3}{27{,}37 \cdot 10^6} = 389{,}97 \text{ грн/пас. або } 390{,}0 \text{ грн/пас.}$$

Середні витрати на одного пасажира становлять:

$$В_{сер} = \frac{19\ 486\ 902 \cdot 10^3}{27{,}37 \cdot 10^6} = 711{,}98 \text{ грн/пас. або } 712{,}0 \text{ грн/пас.}$$

Середній дефіцит коштів на одного пасажира дорівнює:

$$З_{сер} = \frac{8\ 813\ 419 \cdot 10^3}{27{,}37 \cdot 10^6} = 322{,}01 \text{ грн/пас.}$$

Щоб визначити рівень беззбитковості, розраховуємо необхідний приріст доходів:

$$Т_д = \frac{19\ 486\ 902 - 10\ 673\ 483}{10\ 673\ 483} \cdot 100 = 82{,}58\ \%.$$

Це означає, що за незмінного рівня витрат доходам необхідно зростати приблизно на 82,6 %.

Необхідне скорочення витрат становитиме:

$$Т_в = \frac{19\ 486\ 902 - 10\ 673\ 483}{19\ 486\ 902} \cdot 100 = 45{,}23\ \%.$$

Отже, за незмінного рівня доходів витрати мають бути зменшені приблизно на 45,2 %.

Для приміських пасажирських перевезень і для пасажирського комплексу в цілому розрахунки виконуються аналогічно – шляхом підстановки відповідних значень доходів, витрат і кількості пасажирів у формули (3.1-3.7). Результати оцінки самоокупності пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2024 році наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати оцінки самоокупності пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2024 році

Показник	Міжміські та міжнародні пасажирські перевезення	Приміські пасажирські перевезення	Разом по пасажирському комплексу
Коефіцієнт самоокупності K_c	0,548	0,053	0,382
Середній дохід на 1 пасажира, грн/пас.	390,0	13,6	170,4
Середні витрати на 1 пасажира, грн/пас.	712,0	256,4	446,2
Середній дефіцит на 1 пасажира, грн/пас.	322,0	242,8	275,8
Частка сегмента в загальному дефіциті, %	48,6	51,4	100,0

Джерело: розраховано автором

Для міжміських та міжнародних пасажирських перевезень коефіцієнт самоокупності становить 0,548, тобто цей сегмент покриває власними доходами 54,8 % своїх витрат.

Для приміського сполучення значення показника дорівнює лише 0,053, тобто за рахунок поточної виручки покривається 5,3 % витрат.

У цілому по пасажирському комплексу коефіцієнт самоокупності становить 0,382.

Середній дохід на одного пасажира у міжміському та міжнародному сегменті дорівнює 390,0 грн, середні витрати – 712,0 грн, а дефіцит – 322,0 грн на одного пасажира.

У приміському сполученні відповідні показники становлять 13,6 грн, 256,4 грн і 242,8 грн на одного пасажира.

В цілому по пасажирському комплексу середній дефіцит дорівнює 275,8 грн на одного пасажира.

Це дозволяє зробити висновок про те, що абсолютні збитки в обох сегментах є співставними за обсягом, проте їх економічна природа суттєво відрізняється.

Міжміські та міжнародні перевезення вже мають відносно вагому дохідну базу, тому за рахунок підвищення доходності та оптимізації витрат їх можна значно наблизити до самоокупності. Водночас приміський сегмент навіть при значному покращенні внутрішнього управління, залишається глибоко залежним від зовнішнього фінансування або внутрішнього перехресного субсидування.

Для оцінки реального горизонту досягнення беззбитковості важливо не лише знати поточний дефіцит, а й розуміти, яких змін потребує кожен сегмент. Параметри досягнення беззбитковості пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2024 році наведено таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Параметри досягнення беззбитковості пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» у 2024 році

Показник	Міжміські та міжнародні пасажирські перевезення	Приміські пасажирські перевезення	Разом по пасажирському комплексу
Необхідний додатковий дохід для досягнення беззбитковості, тис. грн	8 813 419	9 306 642	18 120 061
Необхідний приріст доходів за незмінних витрат, %	82,6	1 780,9	161,8
Необхідне скорочення витрат за незмінних доходів, %	45,2	94,7	61,8

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показують, що для досягнення беззбитковості міжміських та міжнародних перевезень за незмінних витрат доходи мають зрости на 82,6 %. Для приміського сполучення такий приріст мав би становити 1 780,9 %, що

свідчить про практичну неможливість досягнення повної самоокупності цього сегмента виключно за рахунок нарощування виручки.

Якщо ж виходити з незмінності доходів, то витрати міжміських та міжнародних перевезень потрібно скоротити на 45,2 %, а приміських – на 94,7 %. Для всього пасажирського комплексу це означає потребу або у прирості доходів на 161,8 %, або в зменшенні витрат на 61,8 %.

Такі значення є надто високими для вирішення проблеми лише внутрішніми управлінськими заходами і запропонована модель самоокупності повинна спиратися не на очікування швидкого досягнення повної беззбитковості всіх сегментів, а на поєднання трьох підходів – розвитку комерційно привабливих перевезень, внутрішнього перехресного субсидування всередині пасажирської вертикалі та застосування механізмів зовнішнього замовлення або компенсації соціально значущих перевезень.

Таким чином, проведений розрахунок показує, що самоокупність пасажирських перевезень не можна сприймати як одномоментний стан, якого пасажирський комплекс зможе досягти в поточних умовах без суттєвої перебудови джерел фінансування.

Її доцільніше розглядати, як цільовий принцип побудови бізнес-моделі, згідно з яким найбільш дохідні сегменти – насамперед міжміські, міжнародні, швидкісні, а також частково логістичні та сервісні – формують фінансове ядро перевізника. Соціально значущі сегменти при цьому зберігаються завдяки змішаній моделі фінансування.

Подібний підхід дозволяє гуманізувати ідею самоокупності і не зводити її до механічного скорочення маршрутів чи відмови від соціальних функцій, а поєднати економічну відповідальність перевізника із забезпеченням транспортної доступності для населення.

У цьому контексті концентрація всіх ресурсів пасажирського комплексу залізничного транспорту дасть змогу забезпечити по-справжньому комплексний підхід до планування та організації перевезень.

На підставі статистичних даних про пасажиропотоки, звернень клієнтів, а також з урахуванням інформації про технічні засоби та фінансово-економічні показники курсування поїздів Управління організації перевезень АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» розроблятиме інтегрований план формування пасажирських поїздів. Філії з обслуговування клієнтів у поїздах як підрозділи, що безпосередньо взаємодіють із пасажирами та відправниками, вноситимуть пропозиції щодо його коригування. У процесі розроблення графіка руху поїздів сформовані пропозиції узгоджуватимуться з оператором інфраструктури залізничного транспорту загального користування.

При цьому підхід до призначення поїзда (групи вагонів, вагона) має стати більш зваженим. У першу чергу це стосується поїздів і вагонів соціального сегмента, перевезення в яких є прогнозовано збитковими. У такому випадку перевізнику необхідно буде знайти джерела можливої компенсації прогнозованих збитків та оцінити потенційні ризики, пов’язані з відмовою від призначення пасажирського поїзда.

Насамперед необхідно оцінити наявність замовників перевезень та їхній внесок у забезпечення принаймні беззбитковості такого поїзда. У разі готовності компенсувати збитки повністю замовникам має бути надано пріоритетне право на формування розкладу руху поїзда. Крім того, за їхньою вимогою право проїзду в такому поїзді можуть мати лише визначені ними особи. За часткової компенсації збитків можливе виділення окремих вагонів або місць у графікових пасажирських поїздах.

У випадку неповної компенсації збитків замовниками розглядається можливість перехресного субсидування за рахунок прибуткових пасажирських поїздів інших категорій (комерційного сегмента), а також прибутку від підсобно-допоміжної діяльності. При цьому необхідно враховувати синергетичний ефект різних напрямів діяльності пасажирського комплексу. Наприклад, пасажири приміських поїздів можуть здійснювати пересадки на прибуткові пасажирські поїзди далекого сполучення та користуватися

рентабельними послугами, що надаються на об’єктах пасажирської інфраструктури. Відповідно, скасування такого поїзда може призвести до зниження пасажиропотоку і, як наслідок, доходів від інших видів діяльності пасажирського комплексу.

За відсутності резервів для перехресного субсидування перевізник має оцінити наявність інших обмежувальних чинників, пов’язаних з особливостями функціонування залізничного транспорту. До таких факторів можна віднести потребу в перевезенні працівників підрозділів залізничного транспорту, необхідність здійснення зворотного рейсу відповідно до схеми обороту поїзда та інші обставини.

Якщо обмежувальні чинники відсутні, проводиться аналіз транспортного ринку на предмет наявності аналогічних маршрутів-дублерів на інших видах транспорту. Перевізник оцінює ступінь значущості поїзда для населення та бізнесу, оскільки на окремих напрямках залізничний транспорт може не мати альтернатив.

Лише після всебічного аналізу зазначених питань перевізник ухвалює остаточне рішення щодо доцільності призначення пасажирського поїзда.

Алгоритм формування маршрутної мережі пасажирських поїздів на засадах самоокупності наведено на рисунку 3.8.

Запропонована бізнес-модель АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» сприятиме формуванню у працівників пасажирського комплексу залізничного транспорту цілісного бачення стратегічних цілей і завдань компанії. Моделі взаємодії компанії із зовнішнім середовищем та між її підрозділами забезпечать узгодженість управлінських рішень, чітке розуміння послідовності операцій та розподілу сфер відповідальності між учасниками перевізного процесу. Запропонований алгоритм формування пасажирських поїздів на засадах самоокупності створить організаційно-економічне підґрунтя для підготовки компанії до функціонування в умовах конкурентного ринку.

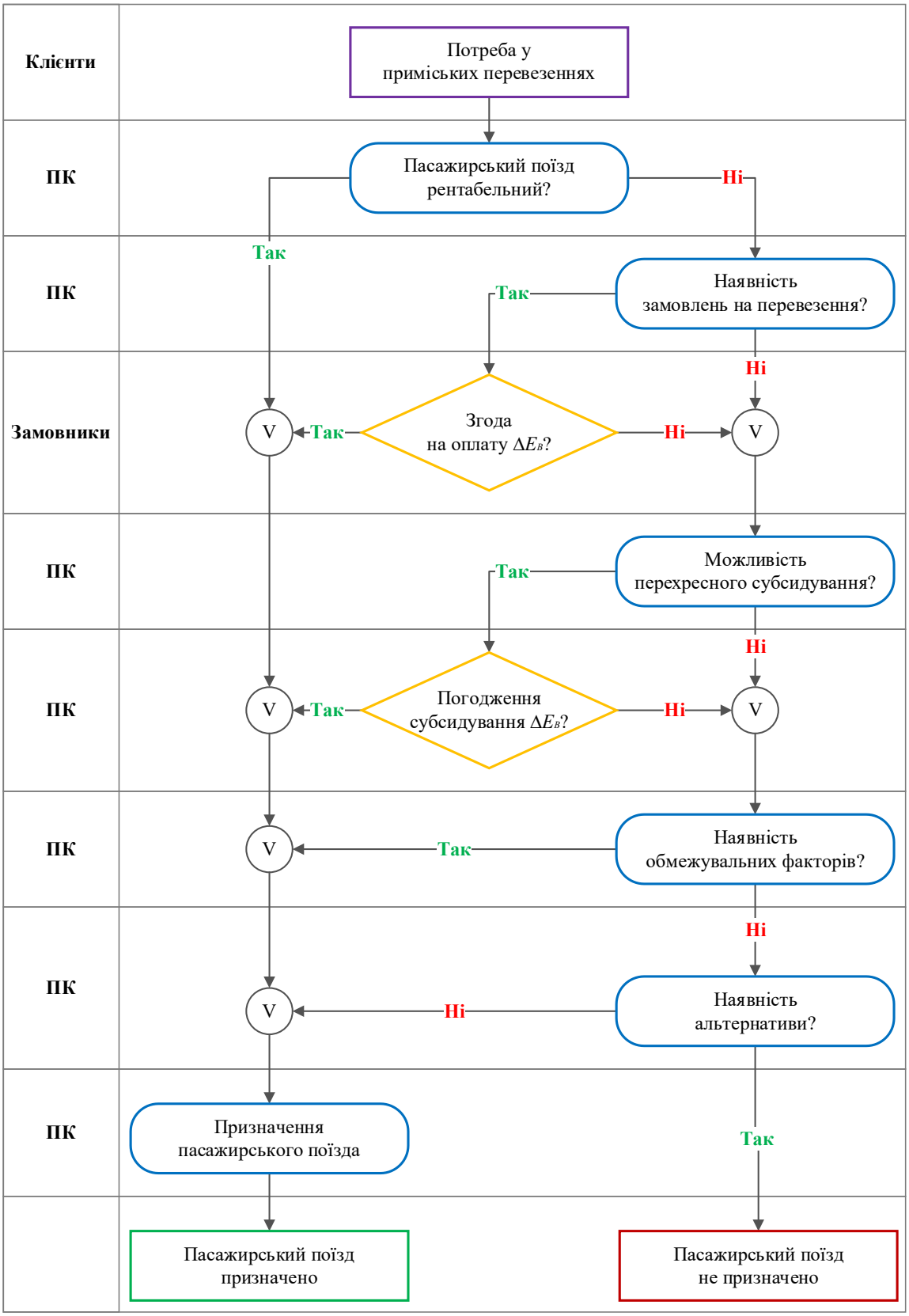


Рис. 3.8. Алгоритм формування маршрутної мережі пасажирських поїздів на засадах самоокупності

Джерело: розроблено автором

3.4. Напрями підвищення ефективності роботи пасажирського комплексу залізничного транспорту України

Нова структура управління пасажирським комплексом залізничного транспорту та бізнес-модель організації залізничних пасажирських перевезень зумовлюють необхідність розроблення напрямів розвитку та заходів щодо підвищення ефективності функціонування кожного бізнес-сегмента.

Одним із пріоритетних напрямів у залізничних пасажирських перевезеннях є розвиток швидкісного руху та маршрутної мережі денних поїздів. Завдяки розташуванню залізниці в межах населених пунктів, а також відсутності тривалої процедури реєстрації пасажирів, перевірки багажу та трансферу до/з аеропорту, поїздки швидкісними поїздами часто виявляються швидшими, ніж перельоти

літаком. У країнах із розвиненою мережею швидкісних магістралей такі поїзди вже становлять серйозну конкуренцію авіаційному транспорту [110].

Водночас в Україні через зношеність залізничної інфраструктури напрями курсування швидкісних поїздів суттєво обмежені. Останніми роками активно розглядалися концепції будівництва високошвидкісної магістралі, яка мала б з’єднати Київ із Харковом, Одесою чи Львовом, однак усі ці проекти потребують значних капітальних інвестицій, тому поки залишаються нереалізованими.

Розвиток цього сегмента перевезень стримує також обмежена кількість швидкісних електропоїздів, парк яких нині становить 14 одиниць. Поліпшити ситуацію має закупівля ще 20 поїздів категорії «Інтерсіті+», запланована на 2028 рік. У такому випадку поставлена мета Укрзалізниці – охопити швидкісним сполученням усі великі міста України та досягти частки перевезень у цьому сегменті на рівні 30 % через три роки і 40 % через п’ять років – є більш реалістичною та має шанси на реалізацію [111].

Сервіс у денних пасажирських поїздах є досить якісним. Для перевезень використовується сучасний рухомий склад, у всіх поїздах функціонують

вагони-бари, для пасажирів діє програма лояльності. Водночас навіть у такому прогресивному сегменті пасажирських перевезень наявні недоліки. Так, деякі швидкісні поїзди курсують у вечірній та нічний час, що змушує пасажирів спати сидячи. Час прямування низки поїздів перевищує 6 годин, що є критичною межею для перебування пасажирів у сидячому положенні. Такі поїздки не є для них комфортними, а для здоров'я – навіть шкідливими. Гарною альтернативою в такому випадку мають бути нічні та цілодобові пасажирські поїзди [112].

Наприкінці XX століття нічні пасажирські поїзди були поширеним явищем і за кордоном, однак у міру розвитку швидкісного руху, збільшення частки денних перевезень та появи low-cost авіакомпаній на початку 2010-х років їхня частка в загальній структурі перевезень суттєво скоротилася. Для поїздок на великі відстані пасажири стали частіше використовувати літаки, а для коротких – швидкісні поїзди [113]. Проте останнім часом у багатьох країнах спостерігається тенденція до розвитку цього сегмента перевезень, що було зумовлено низкою причин.

По-перше, поїздки в нічних поїздах часто є зручнішими та кориснішими для здоров'я пасажирів. Тривалість поїздки, що має становити 8 годин і більше [114], дає змогу забезпечити повноцінний відпочинок і більш ефективно використати денний час. Сівши на поїзд увечері, пасажир може з комфортом відпочити на спальному місці та прибути до пункту призначення вранці [115]. Сучасні пасажирські вагони дозволяють надавати широкий спектр послуг і враховувати індивідуальні потреби клієнтів. На відміну від швидкісних поїздів із вагонами відкритого типу, у пасажирських вагонах можливо забезпечити вищий рівень індивідуалізації обслуговування. Прикладом є впроваджені Укрзалізницею на низці маршрутів жіночі купе та дитячі вагони, які вже користуються високим попитом [116].

По-друге, поїздки в нічних поїздах можуть бути вигіднішими для пасажирів порівняно з авіаперевезеннями. Хоча бюджетні авіарейси часто здаються дешевшими, нічні поїзди дозволяють заощадити на транспортних

витратах і проживанні в готелі. Розташування залізниці в межах населених пунктів скорочує витрати часу та коштів на трансфер, а наявність спального місця замінює необхідність розміщення в готелі. У результаті сукупні витрати й затрати часу часто є співставними, а іноді навіть меншими на користь нічних поїздів [117].

По-третє, за даними Greenpeace та інших екологічних організацій, обсяг викидів CO_2-еквівалента поїздами в середньому у п’ять разів нижчий, ніж літаками на аналогічних маршрутах, а в окремих випадках – значно менший [118]. У низці країн навіть запроваджено законодавчі обмеження на авіаперельоти на короткі відстані на користь залізничного транспорту з метою поліпшення екологічної ситуації. Залізничному транспорту, як одному з найбільш екологічних, необхідно ефективно використовувати цю перевагу. Особливої актуальності це набуває в умовах глобального потепління та необхідності дбайливого ставлення до природи, оскільки стан довкілля безпосередньо впливає на здоров’я населення.

Нині іноземні залізничні пасажирські компанії знову розвивають сегмент перевезень у нічних поїздах. Через те, що протягом тривалого часу основна частина інвестицій спрямовувалася у швидкісний сегмент, а закупівля пасажирських вагонів локомотивної тяги не здійснювалася, наразі навіть спостерігається їхній дефіцит.

Свого часу Укрзалізниця також взяла курс на скорочення частки нічних поїздів і розвиток денних перевезень. Це було зумовлено, зокрема, зменшенням робочого парку пасажирських вагонів. Водночас для мешканців України нічні поїзди є затребуваним способом подорожей, тому попит на них залишається стабільно високим, а на низці напрямів зберігається дефіцит місць і незадоволений попит на перевезення.

Загалом слід зазначити, що географічні особливості України створюють сприятливі умови для гармонійного розвитку як денних, так і нічних

пасажирських перевезень. Тому кожен із цих сегментів необхідно розвивати з урахуванням специфіки відповідних груп споживачів.

Регіональні, приміські та міські залізничні пасажирські перевезення мають суттєве соціальне значення, оскільки забезпечують економічні, ділові, культурні та інші зв'язки між прилеглими населеними пунктами. У сучасних умовах єдиним реалістичним шляхом розвитку цього сегмента є модернізація моторвагонного рухомого складу на власних потужностях Укрзалізниці та його адаптація до формату City Express [119].

Виклики, що постануть перед залізничним транспортом України у найближчому майбутньому, зокрема необхідність припинення перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажного сегмента, роблять особливо актуальним розвиток прибуткових напрямів пасажирських перевезень. В умовах переходу до роботи на принципах самоокупності перед перевізником особливо гостро постане питання розвитку комерційних сегментів перевезень. До таких, окрім перевезень у швидкісних поїздах та спальних вагонах, можна віднести туристичні перевезення, перевезення у вагонах-салонах, а також логістичний сегмент: перевезення багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів.

Залізничний транспорт України має багатий досвід організації туристичних перевезень. Раніше туристичні поїзди були невід'ємною частиною маршрутної мережі, а цей вид дозвілля користувався високим попитом серед мандрівників. Кризи, що настали після розпаду СРСР у 1990-х роках, призвели до зниження добробуту населення та занепаду цього сегмента перевезень. В умовах суттєвого падіння обсягів роботи і необхідності економії фінансових ресурсів залізниці були зосереджені на забезпеченні основних перевезень, тоді як кількість туристичних поїздів поступово скорочувалася [120].

У 1990-х роках та на початку 2000-х років відродженням залізничного туризму займалася приватна фірма «Джерело», яка організовувала ретро-тури на поїздах під паровою тягою. Компанія орендувала рухомий склад

в Укрзалізниці та навіть викупила кілька одиниць техніки у державного перевізника, який у той період шукав додаткові джерела доходу та не виявляв значного інтересу до розвитку цього сегмента. Згодом компанія припинила діяльність, внаслідок чого залізничний туризм продовжив занепадати.

Відтоді він був представлений переважно поїздами під паровою тягою, що курсували у великих міських агломераціях з нагоди різних свят у форматі міні-турів, а також тематичними поїздками вузькоколійними залізницями. При цьому їхня організація здебільшого здійснювалася волонтерськими об'єднаннями. Повноцінні залізничні тури з програмою дозвілля для мандрівників Укрзалізниця почала проводити лише з 2021 року на Гайворонській вузькоколійній залізниці [121].

У розроблення пропозицій щодо розвитку залізничного туризму в Україні внесли вагомий внесок вітчизняні науковці Ю. С. Бараш, Л. В. Марценюк, Ю. О. Міхновська, В. В. Прохорова, Т. Ю. Чаркіна та інші. Попри значну кількість наукових напрацювань, в Україні цей вид дозвілля залишається нерозвиненим, а туристичний потенціал залізничного транспорту загалом – нереалізованим.

Варто зазначити, що залізничний туризм користується великою популярністю у світі, а його організатори – як залізниці, так і спеціалізовані оператори – отримують від цього значний прибуток. Компанії володіють рухомим складом не лише залізничного, а й інших видів транспорту (автобусами, теплоходами тощо), а також інфраструктурними об'єктами – готелями, ресторанами, базами відпочинку тощо.

Наявна матеріальна база дозволяє вже зараз зробити перші кроки до відродження цього виду перевезень. Для організації залізничних турів можуть бути використані вагони-салони, автотранспорт компанії, вузькоколійні залізниці, а також об'єкти оздоровчо-рекреаційної інфраструктури.

У парку пасажирського рухомого складу Укрзалізниці є 12 вагонів-салонів, які за своїм оснащенням є справжніми «готелями на колесах». Кожен такий вагон

обладнаний кількома купе для відпочинку, залом для засідань, ванною кімнатою, кухнею, а також купе для провідників і охорони. Кількість спальних місць у різних вагонах коливається від 5 до 11. Вартість проїзду в таких вагонах становить 11 дорослих квитків у м'якому вагоні з двомісними купе (СВ) відповідної категорії поїзда, до складу якого вони включаються. Це дозволяє зробити висновок, що перевезення у таких вагонах є високорентабельними. Нині ці вагони використовуються виключно для перевезень дипломатичних делегацій іноземних держав, однак раніше замовити подорож у них міг будь-хто охочий [122].

Залізничний транспорт має значний парк автотранспортних засобів, серед яких є комфортабельні пасажирські автобуси. Їх можна використовувати для перевезення туристів до місць, куди дістатися залізничним транспортом неможливо.

Цікавою локацією для туристів є вузькоколійні залізниці – ділянки колії шириною 750 мм. Нині в Україні збереглися три вузькоколійні залізниці: Гайворонська (дільниця Рудниця – Гайворон – Голованівськ), Антонівська (дільниця Антонівка – Зарічне) та Боржавська (дільниці Виноградів – Хмільник – Іршава та Хмільник – Берегово). Раніше по них, як невід'ємній частині залізничної мережі, здійснювалися вантажні та пасажирські перевезення, однак згодом через занепад промисловості збереглося лише приміське пасажирське сполучення. Нині перевезення здійснюються лише на Гайворонській вузькоколійній залізниці, розташованій у Кіровоградській області. Вона регулярно стає центром проведення ретро-турів із насиченою програмою заходів для туристів: виставками, ярмарками, концертами, фотозупинками тощо.

Антонівська вузькоколійна залізниця, що з'єднує населені пункти Волинської області, та Боржавська вузькоколійна залізниця на Закарпатті нині не функціонують. Перевезення по них були призупинені у 2020 році у зв'язку з карантином, спричиненим пандемією коронавірусу, і досі не відновлені.

Аргументами Укрзалізниці проти відновлення руху є необхідність вкладення значних коштів у ремонт інфраструктури та рухомого складу, а також прогнозована суттєва збитковість перевезень. Тим не менше, вузькоколійні залізниці викликають значний інтерес як у вітчизняних, так і в іноземних туристів. Популярність ретро-турів на Гайворонській вузькоколійній залізниці, які щоразу збирають близько 250-300 осіб, є найкращим тому підтвердженням.

Залізничний транспорт України має також значну кількість об'єктів соціальної інфраструктури: пансіонатів, санаторіїв, баз відпочинку, дитячих таборів тощо. Останнім часом вони розглядаються компанією як непрофільні активи, тому деякі з них Укрзалізниця планує передати на баланс місцевих органів влади. Водночас ця інфраструктура може бути ефективно використана як складова частина організованих залізничних турів. Об'єкти можуть стати гідною альтернативою готелям під час тривалих турів, а також будуть затребувані туристами, які не бажають ночувати у вагонах.

Організація залізничних турів із використанням наявної інфраструктури та рухомого складу має стати першим кроком їхнього розвитку. У міру зростання популярності таких перевезень необхідно розширювати лінійку пропонованих послуг з метою максимального задоволення потреб клієнтів. Зробити це можливо завдяки організації тематичних турів та створенню спеціалізованих вагонів. Типи тематичних туристичних вагонів, які можна включити до парку рухомого складу для організації туристичних перевезень, наведені на рисунку 3.9.

Пропонується впровадження тематичних туристичних пасажирських вагонів таких типів:

- бізнес – для підприємців і компаній, призначений як для індивідуальних поїздок бізнесменів, так і для групових поїздок співробітників із можливістю проведення нарад та конференцій;
- весільний – для проведення церемоній одруження та святкування весіль;
- романтичний – для організації побачень закоханих пар;

○ дитячий – для проведення дитячих свят, оформлений у яскравому стилі з персонажами казок і мультфільмів, обладнаний ігровими зонами;

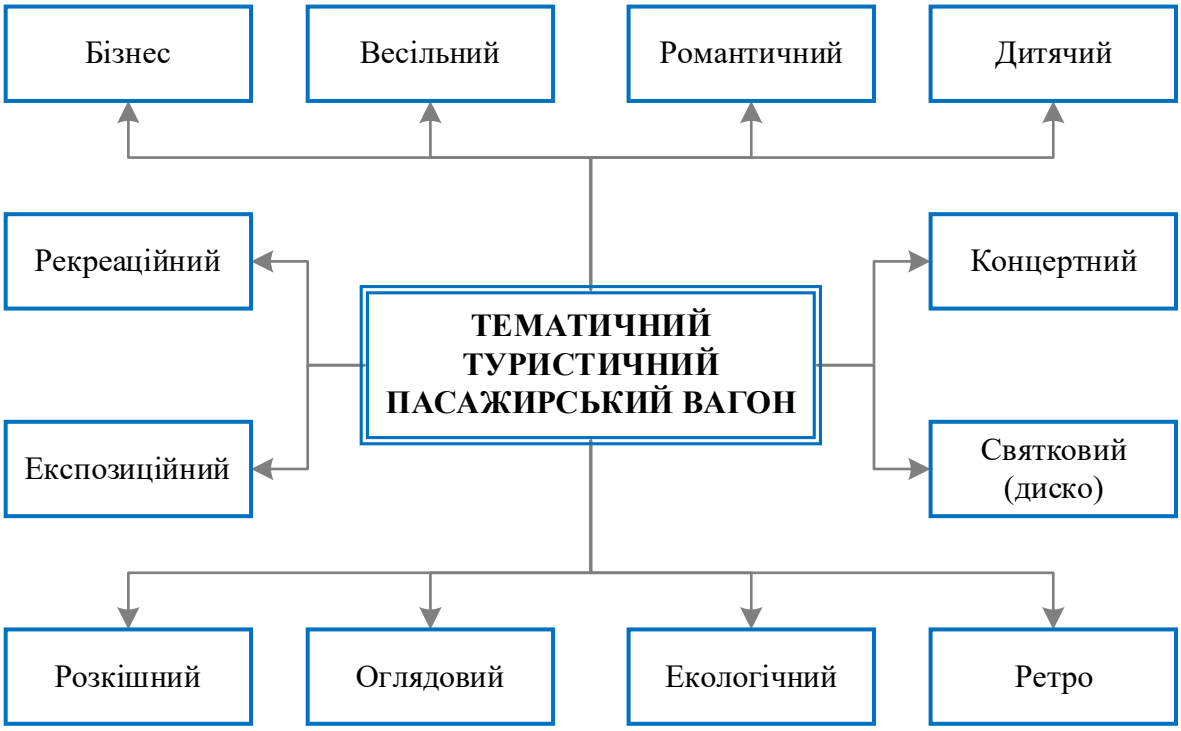


Рис. 3.9. Типи тематичних туристичних пасажирських вагонів

Джерело: складено автором

○ концертний – для виступів музикантів, виконавців, артистів, творчих колективів, а також проведення культурних заходів, обладнаний сценою та місцями для глядачів;

○ святковий – для святкування днів народження, ювілеїв та інших урочистостей, обладнаний танцювальним майданчиком (дискотекою);

○ ретро – для створення атмосфери подорожі в минулому, оформлення та сервіс у якому відповідають історичній епосі;

○ екологічний – для екологічно свідомих клієнтів, інтер'єр якого виконаний з екологічно чистих матеріалів, обладнаний енергоефективним освітленням і передбачає подачу екологічно чистих продуктів;

○ оглядовий – для проведення екскурсій, обладнаний панорамними вікнами та дахом, може бути відкритого типу для подорожей у теплу пору року;

○ розкішний – для поціновувачів комфорту та вишуканості, оформлений у стилі палацових інтер'єрів;

○ експозиційний – для проведення виставок і презентацій юридичними та фізичними особами;

○ рекреаційний – для відпочинку, оздоровлення та відновлення.

Туристичні вагони можуть включатися як до складу графікових пасажирських поїздів, у тому числі з перепричепленням до кількох поїздів за маршрутом прямування, так і курсувати окремо. З огляду на конструктивні особливості кількість спальних місць у таких вагонах становитиме не більше десяти, а деякі з них взагалі не передбачатимуть їх наявності. У зв'язку з цим для подорожей великих туристичних груп необхідно буде формувати групи вагонів або окремі поїзди.

Маршрути турів, якими курсуватимуть туристичні вагони, також можуть бути присвячені різній тематиці та включати відвідування відповідних визначних пам'яток. Тематика залізничних турів наведена на рисунку 3.10.

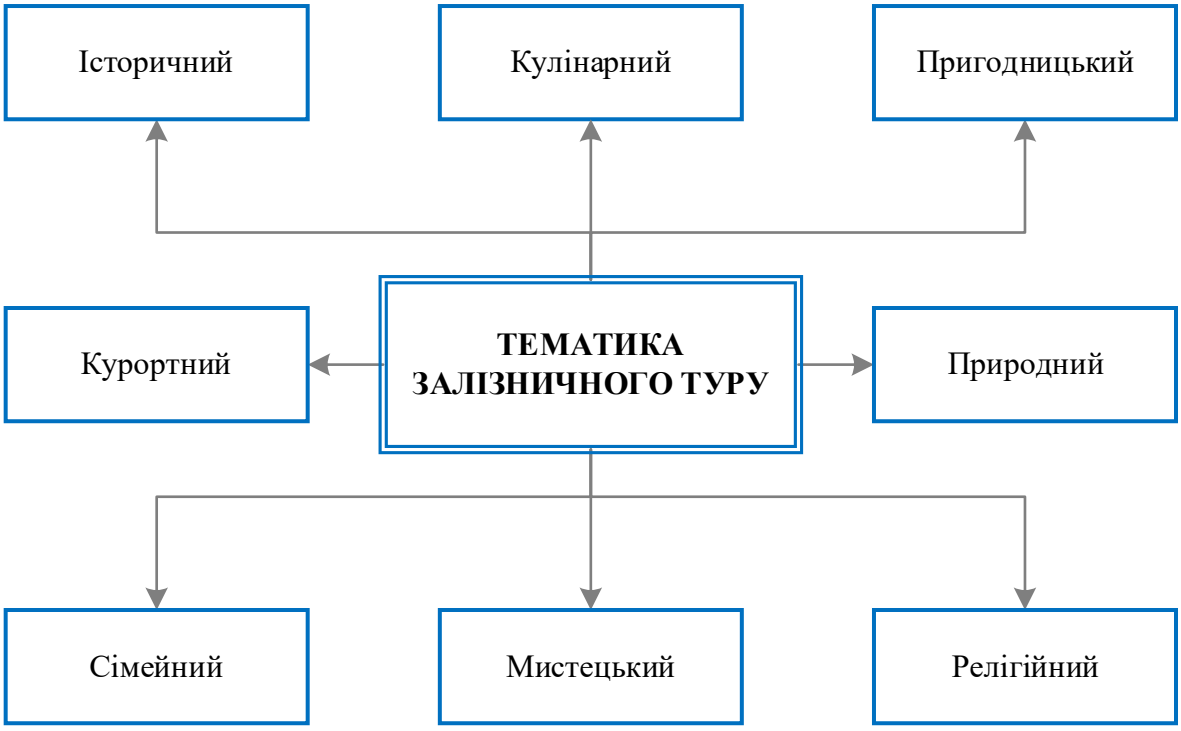


Рис. 3.10 Тематика залізничних турів. *Джерело: складено автором*

Пропонуються такі тематики залізничних турів:

○ історичний – із відвідуванням старовинних та покинутих місць, пам'яток і монументів;

○ гастрономічний – із дегустацією традиційних страв та напоїв різних регіонів країни;

○ пригодницький – з інтерактивними іграми та квестами на зупинках маршруту;

○ природний – із відвідуванням парків і заповідників, віддалених природних територій, а також походами в гори;

○ мистецький – із відвідуванням місць, описаних у літературних творах, а також локацій зйомок фільмів;

○ релігійний – паломницькі подорожі з відвідуванням храмів і святинь;

○ сімейний – із відвідуванням романтичних місць, дитячих та сімейних розважальних центрів;

○ курортний – із відвідуванням курортів та відповідним дозвіллям залежно від сезону (купанням в морі, заняттям зимовими видами спорту тощо).

Розвиток залізничного туризму має стати одним із пріоритетних завдань перевізника. Організація залізничних турів сприятиме розвитку внутрішнього туризму, а також його популяризації серед іноземних мандрівників.

Особливу увагу слід приділити також розвитку логістичного сегмента – перевезенням багажу, вантажобагажу, пошти та автомобілів. Історично саме залізниця була основним способом перевезення пошти, однак ще у 2001 році поштові оператори завершили перехід на автомобільні перевезення. Одним із чинників вибору на користь автомобільного транспорту тоді стало прагнення підвищити швидкість доставки, а також можливість її здійснення за принципом «від дверей до дверей» із більш гнучкими графіками. Укрзалізниця, своєю чергою, практично повністю втратила частку в цьому сегменті перевезень [123].

Відтоді наявний парк вагонів вичерпав термін експлуатації, а нові вагони не закуповувалися. Це призвело до того, що станом на 2020 рік в інвентарному парку пасажирських вагонів були відсутні поштові вагони, а з шести одиниць поштово-багажних вагонів жоден не експлуатувався. Лише у 2022 році, коли автомобільний транспорт зіткнувся з проблемою дефіциту та подорожчання пального, наявності великої кількості блокпостів і заторів на дорогах, перевезення пошти залізницею було відновлено [124]. Нині для перевезення пошти використовується 15 вагонів.

Останніми роками у світі також активно розвивається технологія перевезення пошти в контейнерах на модернізованих фітингових платформах [125]. Кілька років тому Укрзалізниця мала намір запровадити таку модель перевезень поштових відправлень на тих напрямках, де існують проблеми з автомобільними дорогами, однак ця ініціатива так і не була реалізована. Додатковою перевагою перевезень пошти залізницею є розташування сортувальних центрів поштових операторів поблизу залізничних станцій, що дозволяє спрямовувати відправлення на склади оброблення практично відразу після розвантаження. Крім того, поблизу майже всіх великих залізничних вокзалів розташовані сортувальні центри поштових операторів, що також забезпечує оперативне оброблення відправлень.

Основним стримувальним чинником розвитку цього сегмента перевезень залишається обмежена кількість спеціалізованих вагонів. Розв’язання цієї проблеми можливе як шляхом переобладнання вагонів на власних виробничих потужностях Укрзалізниці, так і за рахунок закупівлі нових одиниць у вітчизняних виробників [126].

Актуальним є не лише удосконалення обслуговування клієнтів під час поїздок, а й забезпечення якісного сервісу до та після них. Важливим напрямом є підвищення ефективності використання об’єктів пасажирської інфраструктури, зокрема залізничних вокзалів, які мають стати сучасними центрами обслуговування клієнтів та надання повного спектра послуг.

Поруч із залізничними вокзалами та станціями, як правило, розташовані вокзали інших видів пасажирського транспорту, а також зупинки міського електротранспорту: метрополітену, трамвая і тролейбуса. Це створює умови для перетворення вокзалів на точки тяжіння для мандрівників та розвитку на їхній території об'єктів комерційної торгівлі та різноманітних зон дозвілля: ресторанів та кафе, фудкортів, магазинів, сувенірних крамниць тощо. Кімнати відпочинку можуть стати гідною альтернативою готелям. У синергії з іншими видами транспорту та приватним бізнесом вокзальні комплекси мають перетворитися на ХАБи – транспортно-пересадкові вузли, що забезпечують пересадку значних пасажиропотоків [127].

Завдяки цьому буде сформовано підґрунтя для впровадження та розвитку мультимодальних пасажирських перевезень, у яких залізничний транспорт має стати ключовим видом транспорту. Мультимодальні перевезення дозволять поєднувати переваги кожного виду транспорту та підвищити загальну ефективність функціонування транспортної системи загалом [110].

Важливим напрямом розвитку залізничного транспорту є цифровізація. Останнім часом Укрзалізниця провела значну роботу з цифровізації сервісів для пасажирів. Було оновлено та суттєво розширено функціонал сайту й мобільного застосунку для придбання квитків. Так, з'явилася можливість оформлення проїзних документів із пересадками, у тому числі всередині поїзда, автоматичного моніторингу та викупу квитків, а також доступу до онлайн-табло найбільших вокзалів країни та низка інших удосконалень. Крім того, запущено сайт для онлайн-замовлення послуг. Однак набраного темпу цифровізації все ж недостатньо, щоб відповідати зростаючим потребам пасажирів. Деякі послуги досі недоступні для оформлення онлайн або потребують особистої присутності клієнтів.

Удосконалення інформаційних систем, що використовуються для організації виробничої діяльності компанії, відбувається недостатньо швидко. Досі широко поширена передача даних на паперових носіях, із використанням

телефонного зв'язку, месенджерів та інших засобів. Це призводить до уповільнення обміну інформацією, збільшення часових витрат на її узагальнення й аналіз, а також до викривлення даних унаслідок впливу людського чинника. В організації пасажирських перевезень своєчасність ухвалення управлінських рішень може мати критичне значення. Ефективним способом розв'язання цієї проблеми є впровадження ERP-системи управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

ERP-система (англ. enterprise resource planning system – система планування ресурсів підприємства) є корпоративною інформаційною системою, призначеною для автоматизації обліку та управління. Як правило, вона побудована за модульним принципом і охоплює всі ключові процеси діяльності компанії. Класичні ERP-системи забезпечують управління фінансами, виробництвом, запасами, реалізацією та маркетингом, взаємовідносинами з клієнтами, постачанням, проектами, сервісним обслуговуванням, якістю продукції та персоналом.

ERP-системи особливо потрібні великим підприємствам. Укрзалізниця, підрозділи якої розташовані на значній відстані один від одного, безумовно належить до цієї категорії. У низці інших великих компаній такі системи вже успішно функціонують або перебувають на стадії впровадження. Наприклад, в АТ «Укрпошта» побудова ERP-системи ведеться з 2021 року. На сьогодні вона об'єднала близько 80 окремих систем обліку ресурсів компанії, що функціонували з 2000-х років, а також дала змогу перевести у цифровий формат понад 70 % бізнес-процесів [128, 129].

Нині в АТ «Укрзалізниця», зокрема в пасажирському комплексі, використовується значна кількість автоматизованих систем, які не інтегровані між собою, що потребує додаткових часових і трудових витрат на передачу даних між ними. Для організації залізничних пасажирських перевезень застосовується низка програмного забезпечення: Автоматизована система керування пасажирськими перевезеннями (АСК ПП УЗ), Автоматизована

система управління експлуатацією та ремонтом пасажирських вагонів (АСУ ЕРПВ), Автоматизована система обслуговування пасажирів приміського залізничного транспорту (АС ОППЗТ) та ін. Організація перевезень також неможлива без використання систем суміжних господарств: Автоматизованої системи управління локомотивним парком і локомотивними бригадами (АСУ «ЛОКБРИГ»), Автоматизованої системи збору та обробки інформації про доходні надходження від вантажних і пасажирських перевезень (АС РОДУЗ), Автоматизованої системи бухгалтерського обліку (АСБО «ФОБОС») тощо. Використовується також програмне забезпечення сторонніх розробників: IT-Enterprise, Система електронного документообігу Megapolis.DocNet (InBase) та інші. З метою підвищення якості управління та ефективності пасажирських перевезень існує необхідність в інтеграції даних з усіх цих систем [130].

Прообразом ERP-системи пасажирського комплексу є АСК ПП УЗ, розроблена на базі автоматизованої системи управління «Експрес-3». Вона включає низку підсистем, спрямованих на автоматизацію процесів планування пасажирських перевезень, їхнього моніторингу в режимі реального часу, а також аналізу експлуатаційних і фінансових показників.

Створення інтегрованої системи управління пасажирським комплексом залізничного транспорту дозволить оптимізувати наявні бізнес-процеси та підвищити ефективність його функціонування завдяки економії часових, трудових та інших ресурсів компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертації були сформовані теоретичні та практичні принципи комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями.

Визначено, що у світі відсутня класифікація пасажиропотоків залізничного транспорту. Проведено сегментацію споживачів послуг з урахуванням їхніх потреб та розроблено маркетингову класифікацію пасажирських перевезень залізничним транспортом. Візуалізовано взаємозв'язки потреб клієнтів залізничного транспорту з параметрами плану формування пасажирських поїздів та удосконалено класифікацію пасажирських поїздів на залізничному транспорті України.

Запропоновано структуру управління пасажирським комплексом на період збереження монопольного становища Укрзалізниці у сфері пасажирських перевезень. Визначено, що на даному етапі оптимальним є створення інтегрованого пасажирського перевізника шляхом утворення у структурі АТ «Укрзалізниця» дочірнього АТ «Національна залізнична пасажирська компанія», яке матиме статус національного залізничного пасажирського перевізника. Наведено розподіл майна й персоналу підрозділів АТ «Укрзалізниця» при створенні компанії.

Розроблено бізнес-модель АТ «Національна залізнична пасажирська компанія», модель взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, а також між підрозділами у процесі організації роботи. Представлено єдиний технологічний процес організації пасажирських перевезень залізничним транспортом, що відображає послідовність виконання операцій при обслуговуванні клієнтів та відповідальних виконавців складових бізнес-процесу. Розроблено алгоритм формування маршрутної мережі пасажирських поїздів на принципах самоокупності.

Запропоновано напрями розвитку комерційних сегментів, серед яких: швидкісні перевезення у поїздах категорії «Інтерсіті+» (ІС+) та «Інтерсіті» (ІС), перевезення у спальних вагонах категорії «Люкс» (СВ), залізничний туризм, перевезення багажу, вантажобагажу, пошти й автомобілів, а також надання послуг на об’єктах пасажирської інфраструктури.

Наведено заходи з розвитку залізничного туризму завдяки використанню вагонів-салонів та автопарку компанії, а також об’єктів оздоровчо-рекреаційної інфраструктури. Зазначено, що одним із центрів популяризації залізничного туризму мають стати вузькоколійні залізниці – як магістральні, так і дитячі. Запропоновано впровадження тематичних туристичних вагонів та наведено тематики залізничних турів.

Зазначено, що залізничні вокзали мають стати центрами формування ХАБів – транспортно-пересадкових вузлів, що створить передумови для організації в Україні мультимодальних пасажирських перевезень.

Обґрунтовано необхідність подальшої цифровізації клієнтських сервісів та створення ERP-системи управління пасажирським комплексом залізничного транспорту.

ВИСНОВКИ

У дисертації розроблено основні теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що чинна структура управління залізничними пасажирськими перевезеннями має низку суттєвих недоліків, зокрема незавершеність реформування, дублювання функцій та неузгодженість взаємодії між підрозділами, невідповідність виконуваних підрозділами функцій їх цільовим видам діяльності. Визначено, що матеріально-технічна база пасажирського комплексу є критично зношеною внаслідок тривалого дефіциту інвестицій.

2. Узагальнення міжнародного досвіду свідчить про відсутність універсальної моделі реформування пасажирського комплексу залізничного транспорту, проте дозволяє сформувати спільні закономірності: сегментацію підрозділів за напрямами діяльності пасажирських перевезень, розмежування функцій обслуговування у поїздах та забезпечення його утримання, наявність профільних підрозділів з організації харчування у поїздах, логістичних сегментів, мультимодальних перевезень та залізничного туризму.

3. Встановлено зниження обсягів перевезень на більшості видів пасажирського транспорту України. Визначено, що залізничний транспорт утратив частину ринкових позицій, поступаючись автомобільному та (у довгостроковій перспективі) авіаційному транспорту. Попри тимчасове перерозподілення пасажиропотоків в умовах відсутності авіаперевезень, існує ризик їх подальшого відтоку.

4. Зафіксовано погіршення ключових експлуатаційних та фінансово-економічних показників залізничних пасажирських перевезень,

зокрема через недостатню компенсацію збитків від перевезень пільгових категорій громадян.

5. Систематизовано основні проблеми функціонування пасажирського комплексу за складовими внутрішнього та зовнішнього середовища, які зумовили необхідність розроблення невідкладних заходів для їх подолання.

6. Встановлено відсутність єдиної класифікації пасажирських перевезень залізничним транспортом у світовій практиці. На основі дослідження потреб клієнтів здійснено сегментацію ринку споживачів із застосуванням маркетингового підходу та визначено взаємозв'язки між потребами пасажирів та параметрами плану формування пасажирських поїздів.

7. Удосконалено класифікацію пасажирських поїздів на залізничному транспорті України за рахунок упровадження категорії далеких поїздів та уточнення часу їх курсування як нічних або цілодобових, упровадження категорії туристичних поїздів, а також деталізації їхніх композицій.

8. Удосконалено організаційну структуру управління пасажирським комплексом залізничного транспорту шляхом створення АТ «Національна залізнична пасажирська компанія» з урахуванням збереження монопольного становища на поточному етапі та необхідності підготовки компанії до функціонування в умовах конкурентного ринку залізничних пасажирських перевезень.

9. Розроблено бізнес-модель функціонування компанії, моделі її взаємодії із зовнішнім середовищем, а також підрозділів під час організації виробничого процесу.

10. Сформовано єдиний технологічний процес організації залізничних пасажирських перевезень із розподілом функцій та відповідальності між учасниками бізнес-процесу.

11. Запропоновано алгоритм формування маршрутної мережі пасажирських поїздів в умовах припинення перехресного субсидування,

недостатньої державної фінансової підтримки та необхідності забезпечення самоокупності компанії.

12. Наведено напрями розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту:

– обґрунтовано необхідність розвитку комерційних сегментів, зокрема залізничного туризму та логістичного сегменту – перевезень багажу, вантажобагажу, пошти й автомобілів;

– запропоновано заходи з розвитку залізничного туризму в Україні шляхом упровадження тематичних вагонів та маршрутів, використання вагонів-салонів та автопарку компанії, а також оздоровчо-рекреаційних об’єктів інфраструктури. Зазначено необхідність розвитку вузькоколійних залізниць як центрів його розвитку;

– обґрунтовано необхідність розвитку мультимодальних пасажирських перевезень в Україні із ключовою роллю залізничного транспорту, а також формування на базі залізничних вокзалів ХАБів – транспортно-пересадкових вузлів;

– обґрунтовано необхідність подальшої цифровізації сервісів та впровадження ERP-системи управління пасажирським комплексом.

Результати дослідження створюють науково-практичну основу для підвищення ефективності функціонування пасажирського комплексу залізничного транспорту, зростання його конкурентоспроможності та рівня клієнтоорієнтованості.

Реалізація запропонованих у роботі рішень сприятиме підвищенню якості послуг, оптимізації витрат, розвитку комерційних сегментів, досягненню беззбитковості (прибутковості) окремих напрямів діяльності, а також покращенню операційних і фінансових показників.

Отримані результати мають теоретичну та практичну цінність, поглиблюють наукові основи організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями.

Результати можуть бути використані АТ «Укрзалізниця» у процесі реформування (анбандлінгу) та підготовки до функціонування компанії в умовах відкритого ринку пасажирських перевезень, пасажирськими залізничними операторами, а також в освітньому процесі під час підготовки фахівців з управління транспортною галуззю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яновський П. О. Пасажирські перевезення: Навчальний посібник. – Київ.: НАУ, 2008. – 469 с.

2. Корнійчук М. П., Липовець Н. В., Шамрай Д. О. Технологія галузі і технічні засоби залізничного транспорту. Частина 1 (розділи 1-6): Підручник. Друге видання, виправлене. — К.: «Дельта», 2008. – 504 с.

3. Наказ Укрзалізниці від 07.12.2006 № 483-Ц «Про вдосконалення системи контролю на вокзалах і в пасажирських поїздах».

4. Пінчук О. П. Підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень в умовах реформування залізничної галузі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпропетровськ, 2012. 151 с.

5. Наказ Міністерства інфраструктури України від 22.02.2012 № 116 «Про утворення державного підприємства «Українська залізнична швидкісна компанія». URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0116733-12#Text.

6. Ейтутіс Г. Д., Кривопішин О. М., Федорко І. П., Осовик В. М. та ін. Теоретико-прикладні основи реформування залізничного транспорту України: монографія. Ніжин: ТОВ «Вид-тво «Аспект-Поліграф», 2016. 256 с.

7. Бараш, Ю. С. Реструктуризація залізничного транспорту України в умовах ринку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ю. С. Бараш ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Харків, 2008. - 40 с.

8. Карась О. О. Формування сучасного механізму управління підприємствами в ринкових умовах (на прикладі пасажирського господарства залізничного транспорту) : автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ : ДНУЗТ, 2009. 24 с.

9. Задоя В. О. Удосконалення механізму управління залізничними пасажирськими перевезеннями в приміському сполученні : монографія.

Дніпропетровськ : Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, 2015. 196 с.

10. Тесленко Т. В. Історія реформування залізниць України / Т. В. Тесленко // Проблеми економіки транспорту : зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. транс. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпропетровськ, 2012. – Вип. 2. – С. 57–61. – DOI: 10.15802/pte.v0i4.19301.

11. Методика реформування залізничної галузі від Ernst & Young. URL: https://web.archive.org/web/20230326054044/https://urm.media/metodika-reformuvannya-zaliznichnoyi-galuzi-vid-ernst-young/.

12. Протокол засідання Робочої комісії з реформування залізничного транспорту України від 12.04.2013 № РКР-3/13.

13. Укрзалізниця: Пасажирські перевезення виокремлено в нову філію. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/news/ukrzaliznicya-pasazhirski-perevezennya-viokremleno/.

14. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (річний звіт) за 2018 рік. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final(new).pdf.

15. Правління Укрзалізниці ухвалило створення окремої філії «Вокзальна компанія». URL: https://www.railinsider.com.ua/pravlinnya-ukrzaliznyczi-uhvalylo-stvorennya-okremoyi-filiyi-vokzalna-kompaniya/.

16. Регулярна річна інформація – 2021 рік. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/financial_and_economic_indexes/2022-23/Звіт за 2021 рік.rtf.

17. Олександр Болдов: заощадити мільярд, не підвищуючи тарифів. URL: https://www.railinsider.com.ua/oleksandr-boldov-zaoshaditi-miliard-ne-pedvishuyuchi-tarifiv/.

18. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Трансформація структури управління пасажирським господарством залізничного транспорту: світовий досвід та його адаптація до сучасних умов в Україні. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Вип. 10 (26). С. 150–162. DOI: 10.15802/rtem2023/300532.

19. ВАГОНСЕРВИС – АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО. URL: https://vagonservis.kz/ru/.

20. Какими должны стать железнодорожные перевозки в Казахстане | Inbusiness.kz. URL: https://inbusiness.kz/ru/stop_cadre/kakimi-dolzhny-stat-zheleznodorozhnye-perevozki-v-kazahstane.

21. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА | АО "O'ZTEMIRYO'LYO'LOVCHI". URL: https://uzrailpass.uz/ru/pages/organizacionnaya-struktura.

22. БИЗНЕС ПЛАН | АО "O'ZTEMIRYO'LYO'LOVCHI". URL: https://uzrailpass.uz/ru/corporate-governances/biznes-plan.

23. Стартовала реформа сферы железнодорожного транспорта | NORMA.UZ. URL: https://www.norma.uz/novoe_v_zakonodatelstve/startovala_reforma_sfery_jeleznodorojnogo_transporta.

24. China Railway. URL: http://www.china-railway.com.cn/english/about/organization/.

25. 客运段_百度百科. URL: https://baike.baidu.com/item/客运段/8717108.

26. Ministry of Railways (Railway Board). URL: https://indianrailways.gov.in/railwayboard/view_section.jsp?lang=0&id=0,1,304,305.

27. IRCTC Next Generation eTicketing System. URL: https://www.irctc.co.in/nget/train-search

28. Business Units. URL: https://www.deutschebahn.com/en/group/business_units.

29. DB-Aufsichtsrat bringt gemeinwohlorientierte Infrastrukturgesellschaft DB InfraGO AG auf den Weg. URL: https://ir.deutschebahn.com/de/news-praesentation/news/detail/db-aufsichtsrat-bringt-gemeinwohlorientierte-infrastrukturgesellschaft-db-infrago-ag-auf-den-weg/.

30. About us | SNCF Voyageurs. URL: https://www.sncf-voyageurs.com/en/discover-our-company/sncf-voyageurs/about-us/.

31. En plein mouvement sur les retraites, la SNCF devient une société anonyme qui n'embauche plus au statut de cheminot. URL: https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/01/01/en-plein-mouvement-sur-les-retraites-la-sncf-devient-une-societe-anonyme-qui-n-embauche-plus-au-statut-de-cheminot_6024516_3234.html.

32. Rapporto di Sostenibilità. URL: https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/it/sostenibilita/governance-della-sostenibilita/rapporto-di-sostenibilita.html

33. Organization - ÖBB Group. URL: https://konzern.oebb.at/en/about-the-group/organization.

34. Коробьева Р. Г. Проблемы организации пассажирских перевозок на железных дорогах США / Р. Г. Коробьева // Наука та прогрес транспорту. – 2017. – № 2 (68). – С. 71–80. – DOI: 10.15802/stp2017/99986.

35. В УЗ опять планируют достроить цех для ремонта скоростных поездов. URL: https://cfts.org.ua/news/2021/11/09/v_uz_opyat_planiruyut_dostroit_tsekh_dlya_remonta_skorostnykh_poezdov_67617.

36. ЦЛ-0030. Типовий технологічний процес підготовки та екіпіровки в рейс пасажирських вагонів та швидкісних поїздів Т 07.02 (затверджений наказом Укрзалізниці № 315-Ц від 25.06. 2002 р.).

37. Борзилов І. Д. Основи технічного обслуговування вагонів : конспект лекцій. Частина 2. Організація деповського ремонту вагонів / І. Д. Борзилов, А. О. Ніколаєнко. - Харків : УкрДАЗТ, 2013. - 61 с.

38. Про затвердження Правил перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07#Text.

39. Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства «Українська залізниця». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-20#Text.

40. Концепція 2033. Як «Укрзалізниця» планує забезпечувати себе локомотивами. URL: https://www.railway.supply/wp-content/uploads/2021/08/konczepcziya-2033.-yak-ukrzalizniczya-planu%D1%94-zabezpechuvati-sebe-lokomotivami.pdf.

41. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (звіт про управління) за 2020 рік. URL: https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/UZ%20Integrated%20Report%202020%20Ukr.pdf.

42. Статистичні дані по АТ «Укрзалізниця» за 2023-2024 роки. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/zaliznychnyi-transport/statystychni-dani-pro-ukrainsku-zaliznytsiu/statystychni-dani-po-at-ukrzaliznytsia-za-2023-2024-roky.

43. Понад 1100 пасажирських вагонів з кондиціонерами готові до роботи в спеку. URL: https://www.facebook.com/Ukrzaliznytsia/posts/pfbid0U5hA9nNeqhpmi8R6nn5bR52g7fmskiktYpNPttvva2jYXQYSRnjrnhSS2FqutBdul.

44. Укрзалізниця обладнала ще три поштові вагони. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/587335/.

45. Куди поїхали вагони-ресторани «Укрзалізниці»? URL: https://cfts.org.ua/blogs/kudi_pokhali_vagoni_restorani_ukrzaliznitsi__633.

46. Укрзалізниця на торгах обрала постачальника послуги харчування у швидкісних поїздах. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/626569/.

47. Запускаємо в тестовому режимі повноцінні обіди на обраних поїздах Укрзалізниці! URL: https://t.me/UkrzalInfo/6446.

48. Укрзалізниця запускає перший у світі Food Train. URL: https://mtu.gov.ua/news/34943.html.

49. Лобойко Л. М., Бараш Ю. С. Стан вагонного парку та вагоноремонтної бази в Україні. Проблеми економіки транспорту: зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. 2007. Вип 19. С. 176-182.

50. Божок Н. О., Булгакова Ю. В., Пуларія А. Л. Дослідження сучасного стану парку пасажирських вагонів. Проблеми економіки транспорту: зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. 2014. Вип. 8. С. 78-87.

51. Лупітько Н. В., Гладких І. В. Дослідження сучасного стану інвентарного парку пасажирських вагонів АТ «Укрзалізниця». Збірник наукових праць. Рейковий рухомий склад. Кременчук: ДП «УкрНДІВ», 2020. Вип. 21. С. 28-43.

52. Укрзалізниця завершила процедури контрактування 100 нових пасажирських вагонів. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/668283/.

53. Верховна Рада України 21 серпня ратифікувала Рамкову угоду між Урядом України та Урядом Республіки Корея стосовно кредитів від Фонду економічного розвитку та співробітництва на 2024-2029 роки. 336 народних депутатів підтримали цю ініціативу. URL: https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/636313/.

54. Усі потяги, електрички та вагони «Укрзалізниці». Повний розбір того, на чому ми їздимо. URL: https://chas.news/current/usi-potyagi-elektrichki-ta-vagoni-ukrzaliznitsi-povnii-rozbir-togo-na-chomu-mi-izdimo.

55. Укрзалізниця почала модернізувати тепловози ТЕП70 на власному заводі. URL: https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/657180/.

56. Транспорт України, 2024. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/transport-ukrayiny-2024.

57. В «Укрзалізниці» значно скоротився парк пасажирських вагонів. URL: https://traffic.od.ua/news/railua/1265771.

58. Укрзалізниця відправляє на маршрути ще один капітально модернізований електропоїзд. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/697741/.

59. Укрзалізниця запустила модернізований дизель-поїзд на маршруті Коростень – Житомир – Вінниця. URL: https://mtu.gov.ua/news/35305.html.

60. Укрзалізниця із залученням польських фахівців вперше капітально відремонтувала рейкобус PESA. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/641677/.

61. Маємо в Україні до 100 паровозів, – інтерв'ю з керівником напрямку ретро техніки «Укрзалізниці». URL: https://cfts.org.ua/articles/maemo_v_ukrani_do_100_parovoziv__intervyu_z_kerivnikom_napryamku_retro_tekhniki_ukrzaliznitsi_2099/144956.

62. Укрзалізниця впроваджує нову класифікацію пасажирських поїздів. URL: https://uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/312900/.

63. Чаркіна, Т. Ю. Удосконалена класифікація пасажирських поїздів в Україні / Т. Ю. Чаркіна // Проблеми економіки транспорту : зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпропетровськ, 2014. – Вип. 7. – С. 74–79. – DOI: 10.15802/pte.v0i7.32098.

64. Статистичний збірник «Транспорт України 2020». URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Transpot.pdf.

65. Економіка залізничного транспорту: підручник / за ред. Ю. Ф. Кулаєва, Ю. С. Бараша, М. В. Гненного. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський національний ун-т залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна, 2014. – 480 с.

66. 10 мільйонів пасажирів скористались Kyiv City Express. URL: https://mindev.gov.ua/news/10-milioniv-pasazhyriv-skorystalys-kyiv-city-express.

67. Kyiv City Express – Telegram. ULR: https://t.me/kyiv_city_express/660.

68. Статистичний збірник «Транспорт України 2023». URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf.

69. Статистичний збірник «Транспорт України 2022». URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_Trans_22.pdf.

70. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Українська залізниця» (2005-2020 роки). URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/Довідник%202005-2020.pdf.

71. Підсумки року – 2022. URL: https://t.me/zalizni_zminy/1144.

72. Звіт правління АТ «Укрзалізниця» за 2023 рік. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/stakeholders/other/ZvitPr2023.pdf.

73. Інтегрований звіт ПАТ «Укрзалізниця» за 2017 рік. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/Інтегрований%20звіт%202017.pdf.

74. Річний звіт АТ «Укрзалізниця» (інтегрований звіт) за 2019 рік. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/Book_UZ_19_UA_FIN_web.pdf.

75. У 2015 році Укрзалізниця доправила вагонами-автомобілевозами майже 2,5 тисячі автівок. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/248795767.

76. В 2016 году «Укрзализныця» перевезла автомобилей почти на 4,5 млн грн. URL: https://infoline.ua/ru/news/economics/svyaz-transport/v-2016-godu-ukrzaliznycya-perevezla-avtomobiley-pochti-na-4-5-mln-grn_192409.html

77. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (звіт про управління) за 2020 рік. URL: https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/UZ%20Integrated%20Report%202020%20Ukr.pdf.

78. Пасажири Укрзалізниці стали частіше подорожувати з власними автівками. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/news/pasazhiri-ukrzaliznici-stali-chastishe-podorozhuva/.

79. Від супер міні смартів — до позашляховиків (але не вище 170 см) перевозили залізничники у вагонах-автомобілевозах минулого року. URL: https://www.facebook.com/Ukrzaliznytsia/posts/pfbid0GBrJgADFF57LQH9999PrwTcK9eH4cWG2bSaTSq7emSMXVCuSMtSEsquicZwwWWnul.

80. Минулого тижня презентували Залізничний графік 2025-26. URL: https://www.facebook.com/oleksandr.pertsovskyi/posts/pfbid0qKAD9MbUAWbno2AyYmNMZFMNSYP3GmDWgxGdFSnHCuDAKzDuii1d4jaPiWgqGyZ2l.

81. Консолідована фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2021 рік із звітом аудитора. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/2020-2022/Консолідована%20фінзвітність%20АТ%20Укрзалізниця%20за%202021р%20зі%20звітом%20аудитора.pdf.

82. Консолідована фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2022 рік із звітом аудитора. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/2020-2022/Консолідована%20фінзвітність%20АТ%20Укрзалізниця%20за%202022р%20зі%20звітом%20аудитора.pdf.

83. Консолідована фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2023 рік із звітом аудитора. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/finzvit/8.%20Консолідована%20фінзвітність%20АТ%20Укрзалізниця%20за%202023р%20зі%20звітом%20аудитора.pdf.

84. Консолідована фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2024 рік із звітом аудитора. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/finzvit/12.%20Консолідована%20фінзвітність%20АТ%20Укрзалізниця%20за%202024р%20зі%20звітом%20аудитора.pdf.

85. В 2023 році місцеві органи влади заборгували УЗ майже 288 млн грн за перевезення пільговиків. URL: https://www.railinsider.com.ua/v-2023-roczi-misczevi-organy-vlady-zaborguvaly-uz-majzhe-288-mln-grn/.

86. 67% пасажирів залишилися задоволеними послугами Укрзалізниці у 2024 році. URL: https://t.me/UkrzalInfo/6460.

87. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.

88. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Typography%20(укр).pdf.

89. «Укрзалізниця» представила план корпоративної трансформації. URL: https://cfts.org.ua/news/2026/02/09/ukrzaliznitsya_predstavila_plan_korporativno_transformatsi_85821.

90. Укрзалізниця поширює верифікацію через Дія.Підпис на низку міжнародних рейсів, де знову зросла активність перекупників. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/635225/.

91. Укрзалізниця запроваджує верифікацію через «Дія.Підпис» при купівлі квитків на три поїзди. URL: https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/668574/.

92. Купувати залізничні квитки на популярні напрямки стає зручніше: Укрзалізниця запускає у власному застосунку функцію моніторингу квитків з автовикупом! URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/626187/.

93. Мельник Т. С. Комплексна система маркетингових досліджень у сфері пасажирських перевезень / Т С. Мельник, О. В. Христофор // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. – 2011. – Вип. 2. – С. 105-118. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2011_2_21.

94. Понад 13 тисяч відгуків: Укрзалізниця збирає зворотний зв'язок від клієнтів та покращує якість обслуговування. URL: https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/584709/.

95. Про залізничний транспорт: Закон України від 4 липня 1996 р. № 273/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-вр#Text.

96. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.

97. Копитко В. І. Маркетинго-логістичний підхід в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті / В. І. Копитко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649 : Логістика. – С. 76–80. – Бібліографія: 5 назв.

98. Христофор О. В. Методологічне обґрунтування поведінки потенційних пасажирів на залізничному транспорті / О. В. Христофор // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Проблеми економіки транспорту. – 2015. – Вип. 9. – С. 30-39. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnuzt_pet_2015_9_7.

99. LV Hong-xia, WANG Wen-xian, PU Song, YV Da-ben. Classification of Railway Passengers Based on Cluster Analysis. Journal of Transportation Systems Engineering and Information Technology, 2016, 16 (1): 129-134.

100. WANG Wenxian, PAN Jinshan, Lü Hongxia, et al. Train service network flow assignment based on passenger classification. Journal of Central South University (Science and Technology), 2017, 48 (8): 2245-2251.

101. Hao, Xiaopei, Zhu, Jiansheng, Shan, Xinhua, Li, Wen, Research on Marketing Strategy of Railway Passenger Travel Behaviour Analysis in Competitive Section, Scientific Programming, 2022, 1691400, 12 pages, 2022. URL: https://doi.org/10.1155/2022/1691400.

102. Соловйова О. О. Загальний курс транспорту : навч. посібник / О. О. Соловйова, І. І. Висоцька, І. М. Герасименко. – К. : НАУ, 2019. – 244 с.

103. Про Порядок обслуговування громадян залізничним транспортом. Постанова Кабінету Міністрів України від 19.03.1997 № 252. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-97-%D0%BF#Text.

104. Про реалізацію експериментального проекту щодо запровадження механізму державного замовлення на здійснення залізничних пасажирських перевезень у внутрішньому сполученні. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.2026 № 232. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2026-%D0%BF#Text.

105. Топоркова, О. А. Витрати залізничного транспорту - управлінський аспект / О. А. Топоркова, Л. С. Половинка // Проблеми економіки транспорту : зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпропетровськ, 2013. – Вип. 6. – С. 61–67. – DOI: 10.15802/pte.v0i6.23032.

106. Про затвердження Методики розрахунку тарифів на перевезення пасажирів залізничним транспортом. Наказ Міністерства інфраструктури України від 19.06.2013 № 412. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1069-13#Text.

107. Оновлення про купівлю квитків на Kyiv City Express. URL: https://t.me/kyiv_city_express/1062.

108. У 2024 році приміські поїзди здійснили понад 377 тисяч рейсів. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/659750/.

109. Скільки людей перевозить УЗ у війну та яких збитків зазнає. URL: https://www.slovoidilo.ua/2025/07/08/infografika/suspilstvo/skilky-lyudej-perevozyt-uz-vijnu-ta-yakyx-zbytkiv-zaznaye.

110. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Сучасні проблеми та основні тренди розвитку залізничних пасажирських перевезень в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.19.

111. Укрзалізниця планує збільшити частку денного швидкісного руху до 30% за 3 роки. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1094584.html.

112. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Актуальність розвитку нічних пасажирських поїздів. *The 12th International scientific and practical conference «Scientific research in the modern world»* (September 21-23, 2023) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2023. 450 p. (P. 429-433).

113. Австрійські залізниці презентували нові спальні вагони (фото). URL: https://hmarochos.kiev.ua/2022/09/07/avstrijski-zaliznyczi-prezentuvaly-novi-spalni-vagony-foto/.

114. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень: монографія / Ю. С. Бараш, Т. Ю. Чаркіна. – Д. : Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2015. – 184 с.

115. У Швеції хочуть повернути нічні поїздки на потягах Європою. URL: https://hmarochos.kiev.ua/2019/04/03/u-shvetsiyi-hochut-povernuty-nichni-poyizdy/.

116. Жіночі купе мають високий попит: дані Укрзалізниці. URL: https://opentv.media/ua/zhinochi-kupe-mayut-visokij-popit-dani-ukrzaliznitsi.

117. 4 New Exciting Sleeper Trains You Can Explore Europe With This Summer. URL: https://www.traveloffpath.com/4-new-exciting-sleeper-trains-you-can-explore-europe-with-this-summer/.

118. Get On Track: train alternatives to short-haul flights in Europe. URL: https://www.greenpeace.org/eu-unit/issues/climate-energy/45898/get-on-track-train-alternatives-to-short-haul-flights-in-europe/.

119. Григоренко А. Д. Новий підхід до організації залізничних приміських пасажирських перевезень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 257-265. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.257.

120. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Переосмислення концепції організації туристичних подорожей залізничним транспортом. *The 1st International scientific and practical conference «Scientific achievements of contemporary society»* (August 15-17, 2024) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2024. 491 p. (P. 454-458).

121. Charkina T., Hryhorenko A. Rail Tourism as a Strategic Direction of Railway Passenger Transportation Development. *Transport Means 2025 : Proc. of the 29th Intern. Sci. Conf.* (Oct. 01-03, 2025, Klaipeda, Lithuania). Kaunas University of Technology [et al.]. Kaunas, 2025. P. 537–541. URL: https://doi.org/10.5755/e01.2351-7034.2025.P537-541.

122. Віп-вагони Укрзалізниці – як виглядають, фото і ціни. URL: https://www.rbc.ua/rus/styler/prostoroyu-kuhneyu-ta-kupe-ohoroni-divitsya-1694518567.html.

123. Технології залізничних перевезень пошти і вантажобагажу на основі принципів логістики / А. М. Котенко, О. О. Пархоменко // ScienceRise. - 2015. - № 4(2). - С. 19-23. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_4%282%29__5.

124. Укрпошта відновлює доставку залізницею. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57608-ukrposhta-vidnovlju-dostavku-zalizniceju.

125. Железнодорожная почта: Кому нужен новый проект «Укрзализныци». URL: https://cfts.org.ua/articles/zheleznodorozhnaya_pochta_komu_nuzhen_novyy_proekt_ukrzaliznytsi_1552.

126. Grigorenko A. D. Development prospects of railway postal transportation in Ukraine. *Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future: International Scientific Multidisciplinary Conference of Students and Beginner Scientists* – Дніпро: Український державний університет науки і технологій; 2022. – 118 с. (С. 19-20).

127. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Мультимодальні пасажирські перевезення як стратегічний напрямок розвитку залізничного транспорту України. *The 3th International scientific and practical conference «Theoretical aspects of education development»* (January 24-27, 2023) Warsaw, Poland. International Science Group. 2023. 569 p. (P. 254-257).

128. Укрпошта впроваджує єдину ERP-систему замість 80 окремих. URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57311-ukrposhta-vprovadzhu-dinu-erp-sistemu-zamist-80-okremih.

129. АТ «Укрпошта» впровадила ERP-систему, зацифрувала 70 % бізнес-процесів, провела аудит фінансової звітності у Baker Tilly разом з IT-Enterprise. URL: https://www.it.ua/cases/article/rekordna-shvidkist-vprovadezhennja-erp-sistemi-cifrovizacija-70-biznes-procesiv-i-audit-finansovoi-zvitnosti-baker-tilly.

130. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Необхідність впровадження ERP-системи управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Цифрова економіка [Електронний ресурс]: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної. конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. – К.: КНЕУ, 2025. – 1101 с. (С. 495-499). URL: https://doi.org/10.33111/978-966-926-559-3.

ДОДАТОК А

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Трансформація структури управління пасажирським господарством залізничного транспорту: світовий досвід та його адаптація до сучасних умов в Україні. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Вип. 10 (26). С. 150-162. URL: https://doi.org/10.15802/rtem2023/300532.

2. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Сучасні проблеми та основні тренди розвитку залізничних пасажирських перевезень в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.19.

3. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Нова класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. 2024. № 87. С. 196-206. URL: https://doi.org/10.18664/btie.87.322719.

4. Григоренко А. Д. Новий підхід до організації залізничних приміських пасажирських перевезень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 257-265. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.257.

Публікації, що включені до міжнародної наукометричної бази даних Scopus:

1. Charkina T., Hryhorenko A. Rail Tourism as a Strategic Direction of Railway Passenger Transportation Development. *Transport Means 2025 : Proc. of the 29th Intern. Sci. Conf.* (Oct. 01-03, 2025, Klaipeda, Lithuania). Kaunas University of Technology [et al.]. Kaunas, 2025. P. 537–541. URL: https://doi.org/10.5755/e01.2351-7034.2025.P537-541.

Тези доповідей та матеріали науково-практичних конференцій:

1. Grigorenko A. D. Development prospects of railway postal transportation in Ukraine. *Modern Technologies: Improving the Present and Impacting the Future:*

International Scientific Multidisciplinary Conference of Students and Beginner Scientists – Дніпро: Український державний університет науки і технологій; 2022. – 118 с. (С. 19-20).

2. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Мультимодальні пасажирські перевезення як стратегічний напрямок розвитку залізничного транспорту України. *The 3th International scientific and practical conference «Theoretical aspects of education development»* (January 24-27, 2023) Warsaw, Poland. International Science Group. 2023. 569 p. (P. 254-257).

3. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Григоренко А. Д. Необхідність інноваційних змін у композиціях пасажирських поїздів. *Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту* [Текст]: матеріали 82 Міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 квітня 2023 р. / за заг. ред. Ю. С. Пройдака, Р. В. Маркуля. УДУНТ. – Дніпро, 2023. – 428 с. (С. 157-159).

4. Григоренко А. Д. Новий підхід до оцінювання якості залізничних пасажирських перевезень. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали дев'ятнадцятої науково-практичної міжнародної конференції (1-2 червня 2023 р.)./ Мін-во освіти і науки України; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. – Харків: УкрДУЗТ, 2023. – 467 с. (С. 217-219).

5. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Актуальність розвитку нічних пасажирських поїздів. *The 12th International scientific and practical conference «Scientific research in the modern world»* (September 21-23, 2023) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2023. 450 p. (P. 429-433).

6. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Переосмислення концепції організації туристичних подорожей залізничним транспортом. *The 1st International scientific and practical conference «Scientific achievements of contemporary society»* (August 15-17, 2024) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2024. 491 p. (P. 454-458).

7. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Формування системи цифрового менеджменту в залізничних пасажирських перевезеннях. *The 10th International scientific and practical conference «Science and society: modern trends in a changing world»* (September 2-4, 2024) MDPC Publishing, Vienna, Austria. 2024. 277 p. (P. 241-245).

8. Grigorenko A. D. Employee Rating as a Method of Increasing the Motivation of the Staff of Ukrzaliznytsia. *Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах* [Текст] : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 26 березня 2025 р. / за заг. ред. Ю. Пройдака. Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Дніпро, 2025. – 255 с. (С. 136-138).

9. Чаркіна Т. Ю., Григоренко А. Д. Необхідність впровадження ERP-системи управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Цифрова економіка [Електронний ресурс]: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної. конференції, 5-6 червня 2025 р., м. Київ. – К.: КНЕУ, 2025. – 1101 с. (С. 495-499). URL: https://doi.org/10.33111/978-966-926-559-3.

Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації:

1. Grigorenko A. Relations between railway passenger transportation and the socio-economic situation in the country. *Науково-технічний прогрес на транспорті* [електронний ресурс]: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих учених, магістрантів та студентів, 29 березня 2021 р. – Дніпро: Дніпровський нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2021. – 89 с. (С. 7-8).

2. Григоренко А. Д. Раціоналізація схем обороту пасажирських поїздів у далекому сполученні. *Наука і сталий розвиток транспорту. Секція «Інноваційні технології в перевізному процесі та логістиці»* [електронний ресурс]: збірник тез доповідей в рамках 81-ї Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих учених, магістрантів та студентів «Наука і сталий розвиток транспорту»

28 жовтня 2021 р. – Дніпро: Дніпровський нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2021. – 72 с. (С. 63-64).

3. Grigorenko A. Lessons to be learned by Ukraine from the experience of railway transport reforms around the world. *Інноваційний дискурс іншомовної професійної комунікації* [електронний ресурс]: збірник тез доповідей секції 81 Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих учених, магістрантів та студентів «Наука і сталий розвиток транспорту» 28 жовтня 2021 р. – Дніпро: Дніпровський нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2021. – 22 с. (С. 5-6).

ДОДАТОК Б

Акти впровадження результатів дисертації

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор, д.т.н., професор
_____ Анатолій РАДКЕВИЧ
«09» 01 2026 року

АКТ
впровадження результатів дисертації
Григоренка Андрія Дмитровича
на тему «Комплексний підхід до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями»,
що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент» у навчальному процесі
Українського державного університету науки і технологій

Дисертація Григоренка А. Д. спрямована на розроблення теоретичних та практичних засад формування комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями. Основні результати дослідження, серед яких: авторська маркетингова класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом, удосконалена класифікація пасажирських поїздів і організаційна структура управління пасажирським комплексом залізничного транспорту, а також бізнес-модель організації залізничних пасажирських перевезень на засадах самоокупності, розкривають глибину взаємозв'язків між сучасними потребами клієнтів та особливостями організації залізничних пасажирських перевезень.

Результати дисертації використовуються в навчальному процесі під час підготовки здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» за спеціальністю «Менеджмент», зокрема під час викладання навчальних дисциплін «Управління конкурентоспроможністю» та «Управління змінами».

Використання результатів дисертації в освітньому процесі сприяє підвищенню його якості та ефективності, поглибленню теоретичних знань і

розвитку практичних навичок здобувачів вищої освіти, зокрема під час підготовки бакалаврських і магістерських кваліфікаційних робіт.

Декан факультету
«Управління енергетичними
та економічними процесами»,
к.т.н., доцент — Сергій АРПУЛЬ

Завідувач кафедри
«Економіка та менеджмент»,
д.е.н., професор — Тетяна ЧАРКІНА

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО
«АТТРАНС»

49006, м. Дніпро, пр. Лесі Українки (Пушкіна), буд.49, офіс 602, Код ЄДРПОУ 37898926, тел. (056) 371-55-04

АКТ від 24.02.2026
впровадження результатів дисертації
Григоренка Андрія Дмитровича
на тему «Комплексний підхід до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями»

Залізничний транспорт відіграє ключову роль у забезпеченні мобільності населення та функціонуванні економіки держави. Водночас його діяльність супроводжується низкою системних кризових явищ, що стримують сталий розвиток пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця».

Збитковість більшої частини залізничних пасажирських перевезень у поєднанні з новими викликами, що постають перед пасажирською вертикаллю залізничного транспорту, зумовлює необхідність застосування нестандартних управлінських підходів і рішень. Зокрема, суттєве скорочення обсягів вантажних перевезень унеможливлює збереження попередньої моделі фінансових взаємовідносин всередині АТ «Укрзалізниця», згідно з якою збитки від пасажирських перевезень компенсувалися шляхом перехресного субсидування за рахунок доходів вантажного сегмента.

У контексті вищезазначеного дисертація Григоренка А. Д., присвячена формуванню комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, порушує актуальну й своєчасну тему подальшого організаційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах реформування галузі та необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

Розроблена бізнес-модель організації залізничних пасажирських перевезень на принципах самоокупності створює передумови для забезпечення сталого функціонування пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця».

Результати дисертації мають вагоме практичне значення. Окремі положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження використано в діяльності підприємства ТОВ «НВП «АТТРАНС» Реалізація запропонованих заходів з розвитку залізничних пасажирських перевезень сприятиме підвищенню їх ефективності та популяризації серед клієнтів.

Директор Сидорчук А.О.

АСОЦІАЦІЯ «ЄВРОПЕЙСЬКА СПІЛКА ТРАНСПОРТНИКІВ УКРАЇНИ»

88000, м. Ужгород,
вул.Собранецька, 60а,
тел./факс: (38-0312)42-42-22
моб.тел. (+38)050 317 10 82
aestu.office@gmail.com

88000, Uzhhorod,
Sobranetska str., 60a
tel./fax: (38-0312)42-42-22
mob.tel.(+38)050 317 10 82
aestu.office@gmail.com

EUROPEAN ASSOCIATION OF UKRAINIAN TRANSPORT COMPANIES

№ 18 "03" 03 2026р.

АКТ
впровадження результатів дисертації
Григоренка Андрія Дмитровича
на тему «Комплексний підхід до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями»

Залізничні пасажирські перевезення мають важливе значення для задоволення потреб суспільства у поїздках, сприяють розвитку транспортної мобільності населення, а також забезпечують ділові, соціальні, культурні та інші зв'язки між підприємствами, організаціями та населеними пунктами країни й інших держав. Водночас їх діяльність супроводжується низкою системних кризових явищ, що стримують сталий розвиток пасажирського комплексу АТ «Укрзалізниця».

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розвиток і посилення конкурентних переваг залізничного транспорту та підвищення його клієнтоорієнтованості. Сучасні умови вимагають переходу від сприйняття пасажиропотоків як однорідної маси до формування індивідуалізованого підходу в обслуговуванні клієнтів. У цьому контексті важливим є вивчення споживчих сегментів з метою глибшого розуміння їхніх потреб.

У контексті вищезазначеного дисертація Григоренка А.Д., присвячена формуванню комплексного підходу до організації та управління залізничними пасажирськими перевезеннями, присвячена актуальній й своєчасній темі подальшого інноваційного розвитку пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах реформування галузі та необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

Запропонована автором класифікація пасажирських перевезень залізничним транспортом повністю відповідає сучасним потребам споживачів транспортних послуг, а розроблена бізнес-модель організації залізничних пасажирських перевезень на принципах самоокупності створює передумови для забезпечення сталого функціонування пасажирської вертикалі АТ «Укрзалізниця».

Результати дисертації мають вагоме практичне значення. Окремі положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження використано в діяльності підприємства ТОВ "Закарпатінтерпорт". Реалізація

запропонованих заходів з розвитку залізничних пасажирських перевезень сприятиме зміцненню конкурентних позицій пасажирських залізничних перевезень та підвищенню їх ефективності та популяризації серед клієнтів.

Співголова **Ф.Харута**