

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 3, 2019 | 28.03.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.3.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.3)

УДК 338.48:656.2(043.5)

*А. О. Бандурко,  
начальник відділу координації закупівельних процедур  
Департаменту матеріально-технічного забезпечення АТ «Укрзалізниця»  
Л. В. Марценюк,  
доктор економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту, ДНУЗТ  
О. П. Власова,  
кандидат філософських наук, доцент кафедри філософії та соціології, ДНУЗТ*

## **АЛЬТЕРНАТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ**

*Anna Bandurko  
Head of Procurement Coordination Department,  
Department of Logistics JSC «Ukrainian railways»  
Larysa Martseniuk  
Doctor of Economical Sciences, Associate Professor of Economical Sciences  
Department of Economics and Management Dnipropetrovsk National University of Railway  
Transport named after Academician V. Lazaryan  
Olha Vlasova  
Associate Professor of Philosophy, Department of Philosophy and Sociology Dnipropetrovsk  
national university of railway transport named after academician V. Lazaryan*

### **ALTERNATIVE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF PASSENGER RAILWAY COMPANIES IN UKRAINE**

*Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних постулатів інноваційного розвитку пасажирських компаній шляхом організації залізничного туризму в сучасних умовах господарювання, що формуються під постійним впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.*

*На підставі головних економічних інтересів туристичних компаній, що використовують залізничні перевезення, визначено функції кожного з учасників.*

*Визначено основні організації зовнішнього середовища, що впливають на діяльність залізничної туристичної компанії.*

*Сформовано науково-практичний підхід щодо визначення оптимальних структур управління туристичними перевезеннями.*

*В залежності від пайової участі в уставному капіталі встановлено три основних варіанти управління залізничним туризмом.*

*В результаті впровадження запропонованих структур управління можливо застосування успішного у всьому світі державно-приватного партнерства – концесії, внаслідок чого вітчизняні та закордонні приватні інвестори, державне підприємство «Укрзалізниця» та органи місцевого самоврядування отримають додаткові грошові надходження, а пасажирів – цікавий, доступний та безпечний вид відпочинку – залізничний туризм.*

*The article is devoted to the substantiation of theoretical and methodological postulates of innovative development of passenger companies through the organization of railway tourism in modern economic conditions, which are formed under constant influence of internal and external factors.*

*The authors forms the theoretical and methodological foundations of innovative development of the companies, which are based on selectively chosen theories of representatives of economic schools on specific methods and techniques of scientific and empirical knowledge that form the necessary component of innovation activity.*

*A scientific and practical approach to determine the optimal management structures of tourism transportations was formed. It is based on alternative financing mechanisms, which allows determining the rationality of their destination, use area, time and territorial parameters of the journey, qualitative characteristics, pricing policy, and the principles of their optimal use in different conditions of realization (rest) taking into account the provision of a full range of tourist services, transfers, and sightseeing tours.*

*The strategy of innovative development of passenger companies was developed. It is based on a complex of organized regulatory analytical and managerial measures aimed at forming decomensating regulators for reducing or eliminating the consequences of the negative influence of destabilizing factors of the external and internal environment of the passenger companies' activity.*

*A system of methods for organizing the innovative development of passenger railway companies has been developed. It contains scientific, theoretical and practical substantiation of key instruments for studying the nature of changes in the performance indicator of innovative development of passenger companies, depending on the influence of the railway tourism organization. The application of these instruments allows timely production and correction of the actions of managers. It is the basis for forming the theoretical and methodological foundations of innovative development of passenger companies.*

**Ключові слова:** залізничний транспорт; пасажирські перевезення; структура управління; Укрзалізниця; туризм.

**Keywords:** railway transport; passenger transportation; management structure; Ukrzaliznytsya; tourism.

**Вступ.** Сьогодні спостерігається гостра конкурентна боротьба між державами за домінування на світовому ринку надання транспортних послуг, де конкурентні переваги дають швидкість, безпеку та ефективність, які безпосередньо залежать від широкого використання інновацій та високих технологій. Рівень інноваційних транспортних технологій відображає і підвищує рівень конкурентоспроможності країни.

Серед завдань, окреслених у Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року, вказане забезпечення комплексного інноваційного розвитку транспорту, зокрема шляхом реалізації державної стратегії (цільового підходу) інноваційної діяльності і розвитку та інвестиційних проектів у транспортній галузі. Це вимагає від новоствореної пасажирської залізничної компанії розроблення дієвої системи забезпечення її інноваційного розвитку, впровадження нових видів транспортних послуг тощо. Тому вважаємо, що тема цієї статті є досить актуальною та своєчасною.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, які постійно висувають вимоги до оновлення технологій, успішна діяльність підприємств неможлива без інновацій, які потрібно здійснювати, застосовуючи найбільш передову техніку і науково-дослідну базу. Впровадження інноваційної моделі економіки України вимагає інноваційного розвитку базових та інфраструктурних галузей. Тільки за цієї умови можливий вихід вітчизняних підприємств та їх продукції (послуг) на світовий конкурентоспроможний рівень. На жаль, до теперішнього часу така інфраструктурна галузь як залізничний транспорт функціонує неефективно, що пояснюється цілою низкою техніко-технологічних, кадрових, організаційних, фінансових проблем та поглиблюється фінансово-економічною та політичною кризами, окупацією Криму та військовими діями на сході країни.

Зауважимо, що пасажирський транспорт має велике соціально-економічне значення, оскільки грає важливу роль у життєзабезпеченні суспільства, у формуванні умов життя людей. Крім того, пасажирські

перевезення формують «обличчя» країни, є одним із проявів соціальних функцій держави. Якість та доступність послуг з перевезення для більшості населення формують соціальне середовище будь-якої країни. Потреба населення у переміщенні залежить від рівня розвитку суспільства та визначається станом соціальної культури, особливостями економічних відносин, характером розселення громадян і сформованим укладом життя.

В Україні пасажирський залізничний транспорт грає визначну роль у житті громадян, залишаючись масовим та всепогодним, зручним засобом транспортування. Але на сьогоднішній день рівень його розвитку, як і залізничного транспорту в цілому, значно відстає від Європейського, що гальмує процес інтеграції з Європейською транспортною системою.

Це вимагає передовсім впровадження інновацій: підвищення швидкості руху, оновлення основних фондів, перенавчання персоналу, впровадження нових видів послуг. Саме проблемам інноваційного розвитку створеної у складі АТ «Українська залізниця» 2017 році Пасажирської залізничної компанії присвячена данна стаття.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемами розвитку залізничного транспорту та туристичної галузі займалися такі вчені, як: В.В. Абрамов [1], Н.О. Алешугіна, Ю. С. Бараш [2], Л.Г. Богуш, О.М. Гненний, В. Г. Гуляєв [3], О. Дем'янчук [4], А.О. Дергоусова, О.Г. Дейнека, В.Ф. Кифяк, С.В. Мочерний, І.М. Писаревський [8], П.О. Пшінько [7], В.І. Стрілець [9], Т.І. Ткаченко, Т.М. Ореховська, Ф.Е. Поклонський, Н.В. Чорненко [10], І.М. Школа та інші автори.

Разом з тим, можна відмітити, що на наш погляд, недостатньо розкрита тема інновацій на залізничному транспорті в галузі пасажирських перевезень, і зокрема, в питаннях розвитку залізничного туризму.

**Мета статті.** У цій статті необхідно визначити можливі варіанти побудови організаційних структур управління компаніями, що будуть займатися залізничним туризмом.

**Виклад основної частини.** Після акціонування «Укрзалізниці» гостро постало питання щодо створення нової моделі управління на залізничному транспорті. Потрібні дієві програми залучення коштів вітчизняних та іноземних інвесторів задля розвитку та оновлення транспортної інфраструктури. На думку авторів, одним із перспективних напрямків інвестування коштів є розвиток залізничного туризму, а отже, на порядку денному стоїть питання взаємодії приватних підприємців та державних перевізників у площині надання туристичних послуг пасажиром залізничного транспорту.

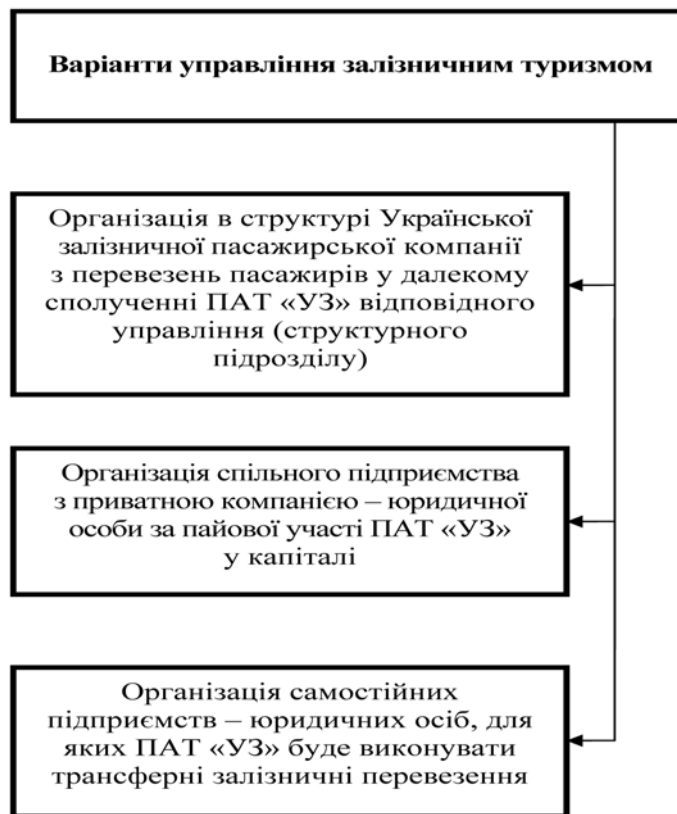
На початку 2017 р. Департамент пасажирських перевезень у далекому сполученні було реформовано. У ньому залишилася невелика кількість працівників, а основна маса була переведена в інші департаменти. У липні того ж року створено нову залізничну пасажирську компанію з перевезення пасажирів у далекому сполученні на зразок Української залізничної швидкісної компанії (УЗШК). Усі ці нововведення було враховано авторами при побудові моделей організації туристичних компаній, що будуть займатися залізничним туризмом.

Якщо цей вид туризму корисуватиметься значним попитом, то у структурі Української залізничної пасажирської компанії з перевезень пасажирів у далекому сполученні АТ «УЗ» слід буде організувати управління або окремий підрозділ, який буде займатися питаннями: забезпечення комфортних умов при перевезенні туристів; організації їх харчування у потязі та у закладах харчування; організації дозвілля; проведення туристичних екскурсій; ночівлі у готелях; трансферних перевезень для доставки туристів на оглядові екскурсії та ін.

Рішення вказаних питань потребує додаткового штатного контингенту, тому частину цих непрофільних работ АТ «УЗ» може передати окремим приватним структурам на договірних умовах. Можна також запропонувати акціонерному товариству «Українська залізниця» організувати спільне підприємство з приватною компанією, яке буде займатися залізничним туризмом.

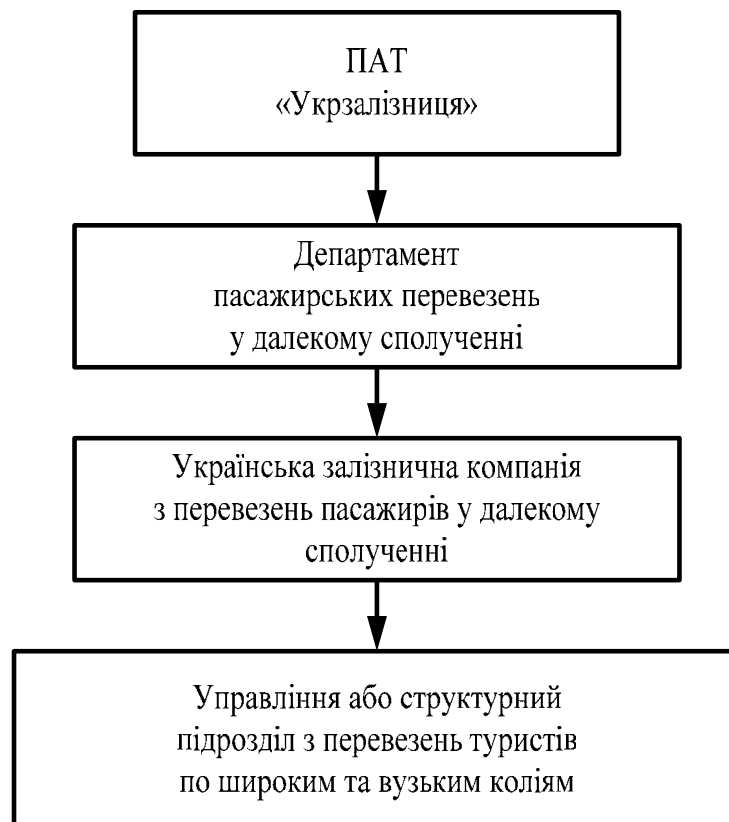
Це дозволить повністю позбавити АТ «УЗ» виконання непрофільних функцій і дасть можливість отримувати додатковий дохід від пайової участі в уставному капіталі. Крім того, будь-яка туристична компанія може також займатися залізничним туризмом, при цьому АТ «УЗ» буде для неї виконувати трансферні залізничні перевезення.

Таким чином, встановлено три основних варіанти управління залізничним туризмом (рис. 1):



**Рис. 1. Варіанти моделей організації туристичних компаній, що будуть займатися залізничним туризмом**

1. Організація в структурі Української залізничної пасажирської компанії з перевезень пасажирів у далекому сполученні ПАТ «УЗ» відповідного управління (структурного підрозділу) (рис. 2).



**Рис. 2. Варіант 1**

2. Організація спільного підприємства з приватною компанією – юридичної особи за пайової участі ПАТ «УЗ» у капіталі (рис. 3).

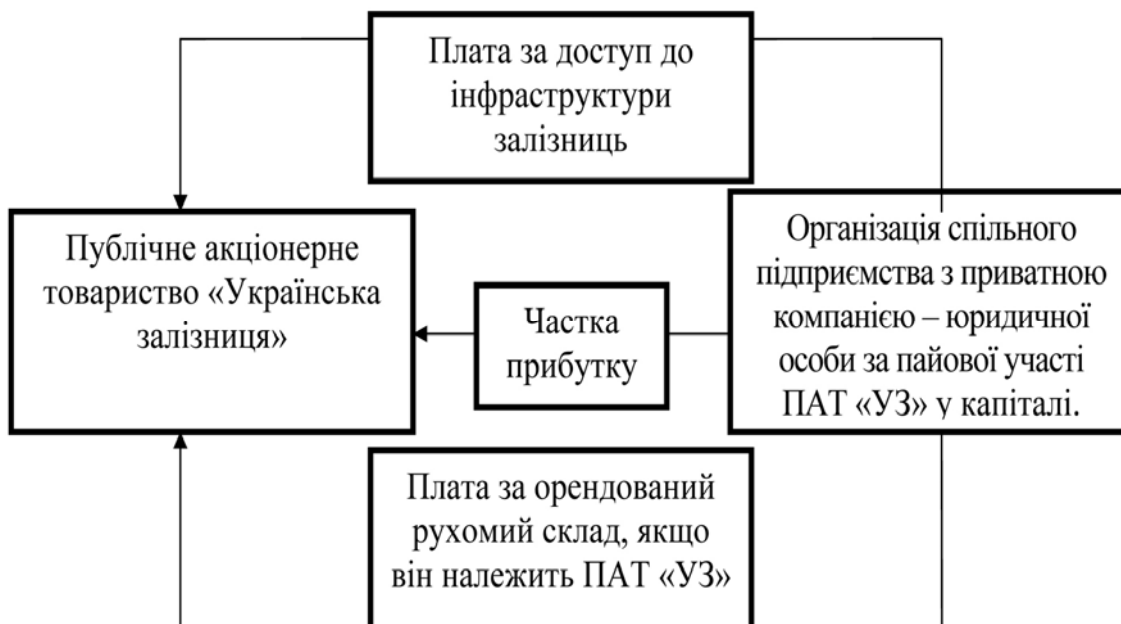


Рис. 3. Варіант 2

3. Організація самостійних підприємств – юридичних осіб, для яких АТ «УЗ» буде виконувати трансферні залізничні перевезення (рис. 4).

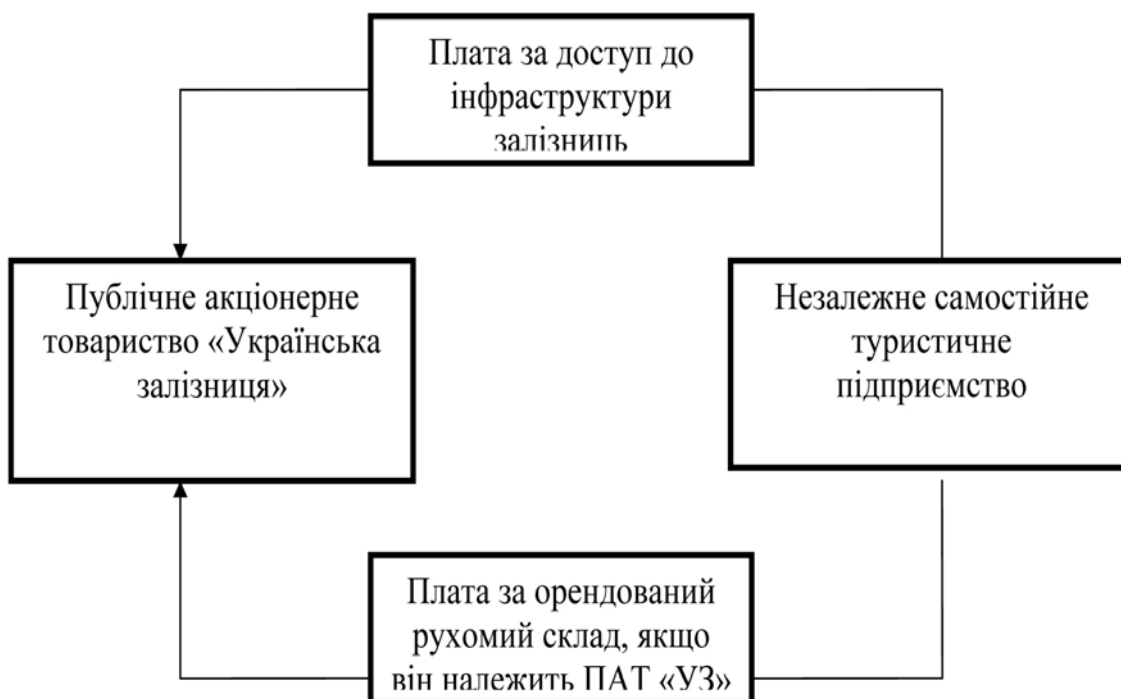


Рис. 4. Варіант 3

Варіанти 2 та 3 управління залізничним туризмом можуть мати деякі модифікації, що пов'язані з власністю на залізничну інфраструктуру, оскільки їм можуть належати самостійні широкі або вузькі залізничні колії до туристичних об'єктів або вони отримують їх від держави на правах концесії.

Кожен з цих варіантів має певні переваги та недоліки. Використання кожного з них зумовлено цілями туристичної компанії та АТ «УЗ».

*Варіант 1.* Структурний підрозділ буде підпорядковано управлінню туристичних перевезень, яке, у свою чергу, буде адміністративно підпорядковано Департаменту пасажирських перевезень у далекому сполученні.

При виконанні залізничних перевезень вузькими коліями основні функції такого структурного підрозділу полягають в організації трансферних перевезень організованих та індивідуальних туристів вузькими коліями, а також надання окремих послуг з організації харчування туристів в поїзді під час подорожі. У цьому разі дохід залізничного підрозділу буде накопичуватися тільки за рахунок платежів туристичних компаній

вітчизняних та закордонних туристичних операторів та за перевезення окремих туристів. Але цей варіант не дозволяє отримувати дохід від комплексної туристичної діяльності як самостійного власника, або частину прибутку від спільної діяльності з іншими власниками.

*Варіант 2* ліквідує оперативну та частково економічну її залежність від акціонерного товариства «Українська залізниця» і робить компанію більш незалежною та мобільною. Вона сплачує усі необхідні кошти АТ «УЗ» за використання залізничних колій, забезпечує організацію руху поїздів, використання орендованого рухомого складу та його ремонт за необхідністю.

*Варіант 3* ліквідує залежність самостійного підприємства – юридичної особи від акціонерного товариства «Українська залізниця» і робить компанію повністю самостійною. Вона сплачує АТ «УЗ» кошти за доступ до залізничної інфраструктури та використання орендованого рухомого складу та його ремонт за необхідністю.

Попередній аналіз діяльності акціонерного товариства «Українська залізниця» показав, що оновлення пасажирського рухомого складу з отриманням Україною незалежності відбувалося неритмічно, в значно занижених обсягах від потреби. Внаслідок чого спостерігаємо катастрофічний знос рухомого складу та відсутність коштів на придбання нового сучасного рухомого складу для перевезення туристів. Тому варіанти 2 та 3 допускають використання для перевезення туристів залізничним транспортом у власних вагонах.

Головні економічні інтереси туристичних компаній, що використовують залізничні перевезення суттєво відрізняються між собою, оскільки залежать від кількості функцій, які вони виконують. Розглянемо їх.

*Варіант 1.* Якщо головні економічні інтереси АТ «УЗ» ставлять за мету підвищення ефективності пасажирських перевезень шляхом організації туристичних перевезень, то цей вид діяльності можна віднести до монопольного сектору. Крім самих перевезень туристів у спеціальному рухомому складі, пасажирське господарство залізниць буде організовувати харчування туристів та їх ночівлю тільки у вагонах туристичного поїзду. Таку діяльність АТ «Укрзалізниця» можна віднести до монопольного сектору. Слід сказати, що діяльність з перевезеннями туристів за варіантом 1 дуже схожа на організацію звичайних пасажирських перевезень у далекому сполученні, оскільки технологія таких перевезень також передбачає харчування та ночівлю пасажирів у поїзді.

У такому разі можна зробити висновок, що головною метою АТ «УЗ» при організації залізничного туризму та трансферних послуг є:

- якісне забезпечення громадян України та інших країн туристичними послугами;
- збільшення доходів пасажирського господарства за рахунок організації залізничного туризму в сучасному рухомому складі, оскільки ця діяльність є прибутковою;
- надання приватним компаніям, що займаються перевезеннями туристів залізницею, послуг з трансферних перевезень, ремонту вагонів, оренди рухомого складу та харчування туристів у поїзді.

*Варіант 2.* Якщо АТ «УЗ» туристичним перевезенням приділяє значно більше уваги, оскільки додатково, крім туристичних перевезень, надає повний комплекс послуг з організації: екскурсій, розміщення туристів у готелях, харчування у ресторанах, активного відпочинку, місцевих подорожей до визначних пам'яток, то в цьому разі її головні економічні цілі змінюються, оскільки комплексна туристична діяльність виходить за рамки туристичних перевезень і стає допоміжною діяльністю залізничного транспорту, яку слід віднести до конкурентного сектору.

При такій організації туристичної діяльності головні цілі АТ «УЗ» слід доповнити такими цілями:

- проведення маркетингових досліджень ринку туристичних послуг та визначення на ньому основних конкурентів з метою захоплення нових зон;
- виконання розрахунків попиту та визначення потенційних туристів, що бажають використовувати залізничний туризм в конкретних регіонах України та за кордоном;
- закупівля нового спеціального рухомого складу для організації одноденних оглядових та багатоденних туристичних подорожей;
- укладання договорів з трансферними автомобільними компаніями, туристичними агенціями, готелями, приватними апартаментами, ресторанами, курортами, місцевими органами влади, заповідниками та ін.;
- організація зручних комфортних подорожей туристів по маршрутах, що мають максимальний попит та мінімальні витрати на їх обслуговування.

Для такої діяльності в АТ «УЗ» доцільно утворити дочірнє підприємство – юридичну особу, яке буде вести самостійну діяльність.

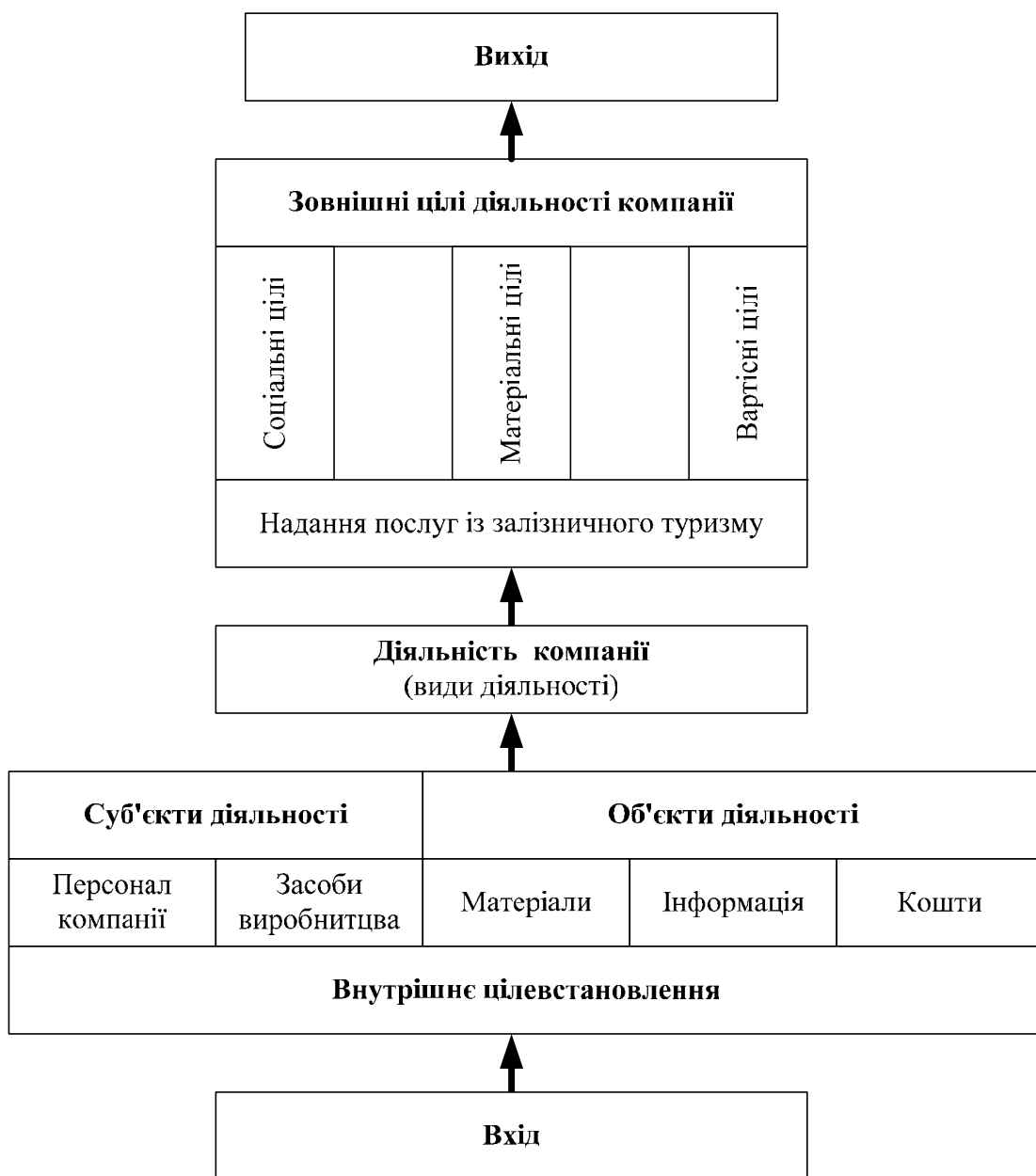
*Варіанти 2 та 3* моделей організації туристичних залізничних компаній мають майже однакові головні цілі, а саме:

- отримання доходу від залізничного туризму за рахунок захоплення нових секторів ринку туристичних послуг та витіснення з них автомобільного туризму;
- вкладання інвестицій у розвиток залізничного туризму;
- якісне забезпечення громадян України та інших країн туристичними послугами.

Додаткові цілі компанії, що займатиметься організацією туристичних перевезень залізничним транспортом:

- проведення маркетингових досліджень ринку туристичних послуг та визначення на ньому основних конкурентів з метою захоплення нових зон;

- виконання розрахунків попиту та визначення потенційних туристів, що бажають використовувати залізничний туризм у конкретних регіонах України та за кордоном;
  - укладення договорів з АТ «УЗ» на право користування залізницями України та інших суміжних країн і купівлю нитки графіка, оренду рухомого складу й виконання його ремонтів, а також на оплату додаткових послуг;
  - укладання договорів з трансферними автомобільними компаніями, туристичними агенціями, готелями, приватними апартаментами, ресторанами, курортами, місцевими органами влади, заповідниками та ін.;
  - закупівля нового рухомого складу для організації туризму;
  - організація зручних комфортних подорожей туристів по маршрутах, що мають максимальний попит та мінімальні витрати на їх обслуговування;
  - пошук інвесторів для залучення інвестицій на розвиток туристичної бази відпочинку, будівництва нових готелів, ресторанів, залізничного та автомобільного рухомого складу;
  - розробка нових проектів на будівництво туристичної бази відпочинку, нових готелів, ресторанів, спеціального залізничного та автомобільного рухомого складу;
  - організація стабільної прибуткової роботи усіх підрозділів туристичної діяльності.
- Туристичну компанію можна представити як складну відкриту соціально-технічну систему, що пов'язана специфічним відношенням з її зовнішнім оточенням (рис. 5).



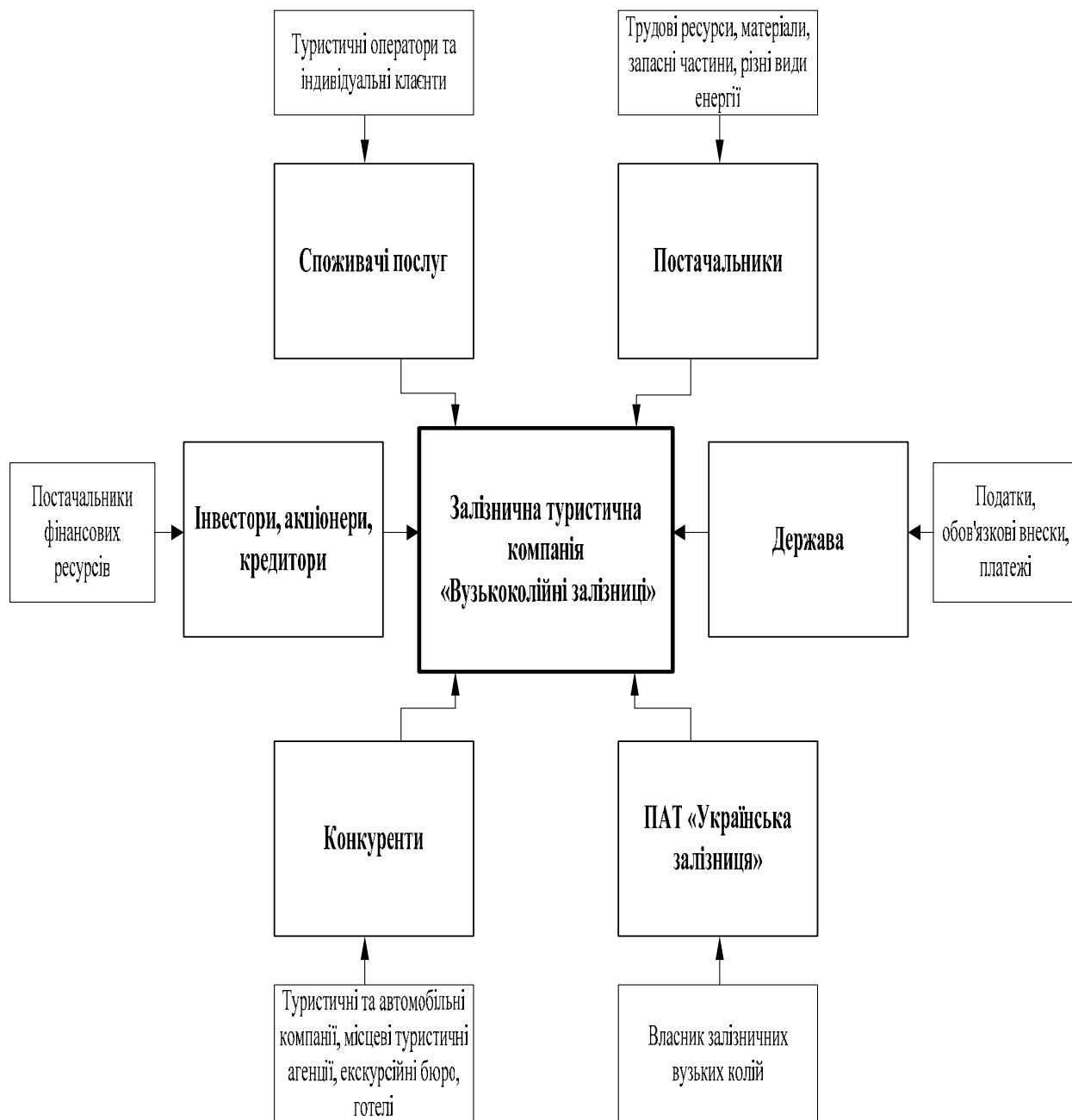
**Рис. 5. Цілеспрямована структура залізничної туристичної компанії. (Підприємство як система)**

Для того, щоб отримати прибуток і досягти інших цілей, компанія надає послуги для задоволення

попиту зі сторони. При цьому елементи потенціалу компанії (персонал та засоби виробництва) взаємодіють з об'єктами. Інформаційні, матеріальні та номінальні блага – об'єкти, з якими роблять різні дії, являють собою елементи входу та виходу.

Залізнична туристична компанія, як будь-яке підприємство не зможе якісно працювати без визначення основних цілей, конкретних задач, компетентного персоналу, сучасних технологій, досконалої організаційної структури управління та наявності необхідних коштів, без яких неможливо запустити механізм надання необхідних послуг.

При цьому компанія мусить враховувати законодавство України, установлювати ділові стосунки з АТ «Українська залізниця», і враховувати негативний вплив конкурентів (рис. 6).



**Рис. 6. Організації зовнішнього середовища, що впливають на діяльність залізничної туристичної компанії**

**Висновки.** Запропоновані альтернативні напрями розвитку пасажирських залізничних компаній в Україні є цінними як для пасажирських компаній (і АТ «Українська залізниця» в цілому), так і для туристичних операторів і найголовніше – для економічного розвитку регіонів, в яких буде запроваджуватися ця нова послуга.

В ході проведених досліджень набула подальшого розвитку організаційна модель побудови залізничної туристичної компанії, яка базується на різних принципах її відношення до монопольного або конкурентного сектору АТ «Українська залізниця», повного набору виконавчих функцій та взаємодії з іншими організаціями



зовнішнього середовища ринку.

#### Список використаних джерел.

1. Абрамов, В. В. Історія туризму : підручник / В. В. Абрамов, М. В. Тонкошкур. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 294 с.
2. Бараш, Ю. С. Розвиток залізничного туризму в Україні / Ю. С. Бараш, А. О. Кравченко, О. С. Яснецов // Зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна «Проблеми економіки трансп.». – Дніпропетровськ, 2014. – Вип. 8. – С. 7–11.
3. Гуляєв, В. Г. Організація туристичних перевозок / В. Г. Гуляєв. – Москва : Фінанси і статистика. – 2001. – 512 с.
4. Дем'янчук О. Туристична галузь [області] – мішок для наповнення бюджету / О. Дем'янчук // Вісті Рівненщини. – 2009. – №39/24 верес.
5. Марценюк Л. В. Визначення оптимальних організаційних структур управління туристичними перевезеннями // Економіка та держава. Міжнародний науково-практ. журн. – 2016. – № 1. – С. 22–26.
6. Марценюк Л. В. Організаційні моделі управління туристичним бізнесом // Економіка та держава. Міжнародний науково-практ. журн. – 2016. – № 3. – С.23–27.
7. Перспективи розвитку залізничного туризму України на вузькоколіїних лініях Закарпаття / В. Г. Кузнецов, П. О. Пшінько, Л. В. Кліменко [та ін.]. – Наука та прогрес трансп. Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту заліз. трансп. – 2015. – № 4 (58). – С. 23–33.
8. Писаревський, І. М. Туризм як національний пріоритет : монографія / І. М. Писаревський. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 284 с.
9. Стрілець, В. І. Організація залізничного туризму в Україні як чинник підвищення прибутковості галузі / В. І. Стрілець, О. Ф. Ялбуган // Зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна «Проблеми економіки трансп.». – Дніпропетровськ, 2011. – Вип. 2. – С. 114–117.
10. Чоренька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник, – К.: Атіка, 2006. – 264 с.

#### References.

1. Abramov, V. V. and Tonokoshkur, M. V. (2010), *Istoriia turyzmu* [History of tourism], KhNAMH, Kharkiv, Ukraine, P.294.
2. Barash, Yu. S. Kravchenko, A. O. and Yasnetsov, O. S. (2014), "Development of railway tourism in Ukraine", *Zb. nauk. pr. Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. im. akad. V. Lazariana «Problemy ekonomiky transp.»*, vol. 8, pp. 7–11.
3. Huliaiev, V. H. (2001), *Orhanizatsiia turystychnykh perevozok* [Organization of travels], Finansy i statystyka, Moskva, Russia, P. 512.
4. Demianchuk, O. (2009), "Tourism industry [oblast] - a bag for filling the budget", *Visti Rivnenshchyny*, vol. 39/24 September.
5. Martseniuk, L. V. (2016), "Determination of optimal organizational structures for management of tourist traffic", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 22–26.
6. Martseniuk, L. V. (2016), "Organizational Models of Tourism Business Management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp.23–27.
7. Kuznetsov, V. H. Pshinko, P. O. Klimenko, L. V. and others (2015), "Prospects for the development of railway tourism of Ukraine on narrow-gauge lines of Transcarpathia", *Nauka ta prohres transp. Visn. Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp.*, vol. 4 (58), pp. 23–33.
8. Pysarevskiy, I. M. (2010), *Turyzm yak natsionalnyi priorytet* [Tourism as a National Priority], KhNAMH, Kharkiv, Ukraine, P. 284.
9. Strilets, V. I. and Yalbuhan, O. F. (2011), "The organization of rail tourism in Ukraine as a factor for increasing the profitability of the industry", *Zb. nauk. pr. Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. im. akad. V. Lazariana «Problemy ekonomiky transp.»*, vol. 2, pp. 114–117.
10. Chornenka, N. V. (2006), *Orhanizatsiia turystychnoi industrii* [Organization of the tourism industry], Atika, Kyiv, Ukraine, P. 264.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2019 р.