

## УДК 656.2

ЧАРКІНА Т. Ю.<sup>1\*</sup>, ГРИГОРЕНКО А. Д.<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> д.е.н., професор, завідувач кафедри «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: charkina@i.ua, ORCID ID: 0000-0001-6202-0910

<sup>2\*</sup> аспірант кафедри «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: andrewgrigorenkodnpr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6050-4655

# ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ ГОСПОДАРСТВОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ ДО СУЧАСНИХ УМОВ В УКРАЇНІ

**Мета.** Для посилення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень в Україні необхідно дослідити досвід структурних перетворень у пасажирських господарствах іноземних залізниць, проаналізувати поточний стан вітчизняної системи управління залізничними пасажирськими перевезеннями та запропонувати ефективну організаційну структуру пасажирського комплексу АТ «Українська залізниця» у сучасних умовах. **Методика.** Для досягнення поставленої мети застосовані методи аналогій, моделювання, порівняльного та ретроспективного аналізу. **Результати.** Розглянуто світовий досвід взаємодії організаційних ланок пасажирського комплексу залізниць. Виконано аналіз та виявлено проблеми взаємодії підрозділів у наявній системі управління залізничними пасажирськими перевезеннями. Запропоновано структуру управління пасажирським господарством АТ «Українська залізниця», яка допоможе оптимізувати його роботу та сприятиме підвищенню ефективності залізничних пасажирських перевезень в Україні. **Наукова новизна.** Узагальнено етапи трансформації структури управління пасажирським господарством після утворення АТ «Українська залізниця». Пасажирський комплекс розглянуто як єдину систему: на підставі візуалізації розподілу роботи з поїздами різних категорій визначено проблеми розмежування зон відповідальності між підрозділами пасажирського господарства. Розроблено модель удосконаленої організаційної структури управління пасажирським господарством залізничного транспорту відповідно до сучасних умов. **Практична значимість.** Запропоновані заходи можуть бути застосовані АТ «Українська залізниця» для удосконалення організаційної структури пасажирського комплексу у процесі переходу до вертикально інтегрованої моделі управління компанією.

*Ключові слова:* залізничний транспорт; пасажирські перевезення; пасажирське господарство; пасажирська компанія; організаційна структура; модель управління.

## Постановка проблеми

Залізничний транспорт є стратегічно важливою галуззю економіки, від якої безпосередньо залежить стабільне функціонування держави. Беззаперечні переваги залізниці, такі як соціальна спрямованість, всепогодність, безпечність та надійність, роблять її одним із найбільш популярних засобів для подорожей серед пасажирів. Від злагодженої роботи усіх організаційних ланок залізничного транспорту залежить своєчасне та якісне перевезення вантажів та пасажирів, а запорукою успішної роботи будь-якого підприємства є грамотно побудована структура управління. Монопольне становище акціонерного товариства «Українська залізниця» у сегменті залізничних пасажирських перевезень передбачає від перевізника максимального врахування потреб громадян у переміщенні через дотримання балансу між запитами пасажирів та власними техніко-економічними можливостями. Відсутність системного підходу до впровадження організаційних змін у структурі управління пасажирським господарством негативно впливає на процеси планування і організації перевезень та якість обслуговування клієнтів. Посилює проблеми незавершене реформування галузі, недостатньо чітке розмежування зон відповідальності за виконання тих чи інших виробничих функцій та внутрішня неузгодженість дій між підрозділами, що відбивається на техніко-економічних показниках діяльності компанії останніх років. У кризових умовах функціонування організації одним із нагальних питань є визначення ефективної структури управління.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженням підходів до організаційних змін у процесі реформування залізничного транспорту займалось чимало вітчизняних вчених. Однак у більшості наукових праць залізничний транспорт розглядається як єдиний комплекс, де пасажирська вертикаль виступає лише підсистемою. Пропозиції щодо принципів перебудови організаційної структури безпосередньо пасажирського господарства та підвищенню її ефективності були викладені у наукових працях Ю. С. Бараша [1, 2], Т. Ю. Чаркіної [3], О. О. Карась [4], Г. Д. Ейтутіса [5] та ін. Втім, з плином часу деякі з пропозицій втратили свою актуальність внаслідок повільного реформування галузі. Це, з одного боку, відбулося через технологічний розвиток, який випереджав впровадження змін у структурі управління. До прикладу, внаслідок автоматизації функцій з продажу проїзних документів об'єднані дорожні бюро (ОДБ) та лінійні бюро з розподілу та використання місць у пасажирських поїздах (ЛБК) були ліквідовані ще до акціонування Укрзалізниці. З іншого боку, зміни в організаційній структурі після утворення акціонерного товариства нерідко відрізнялися від тих, що були передбачені документами з реформування. До того ж, у більшості наукових праць та нормативних документів недостатня увага приділена питанню розподілу видів діяльності та зон відповідальності між структурними ланками пасажирського господарства. Зважаючи на це, виникає необхідність актуалізації пропозицій щодо перебудови організаційної структури пасажирського комплексу відповідно до сучасних умов.

## Формування цілей статті

Метою статті є огляд світового досвіду управління залізничними пасажирськими перевезеннями, розгляд пасажирського комплексу як окремої системи, дослідження внутрішніх бізнес-процесів у господарстві та визначення оптимальної схеми взаємодії між його підрозділами.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Пасажирське господарство є одним з найбільших на залізничному транспорті. Хоча саме поняття «господарство» є досить умовним, до нього можна віднести персонал та сукупність пристроїв (споруд і рухомого складу), безпосередньо залучених до процесів обслуговування та перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу і пошти. За видами діяльності пасажирський напрям поділяється на сегменти з організації перевезень у швидкісному (прискореному), далекому, регіональному і приміському сполученнях та з обслуговування на вокзалах, станціях і зупинних пунктах. Штат працівників пасажирського господарства становить майже 38 тис. чол., а його майновий комплекс становлять статичні та динамічні технічні пристрої. До статичних пристроїв пасажирського господарства належать наступні інфраструктурні об'єкти:

- пасажирські вагонні дільниці, які займаються утриманням, експлуатацією та технічним обслуговуванням пасажирських вагонів;
- експлуатаційно-ремонтні пасажирські вагонні депо, які поєднують функції вагонних дільниць та ремонту пасажирських вагонів;
- ремонтні пасажирські вагонні депо, які не формують пасажирські поїзди, а здійснюють лише ремонт рухомого складу;
- моторвагонні депо, які займаються утриманням, експлуатацією та ремонтом моторвагонного рухомого складу;
- вокзали, до складу яких входять зали очікування, довідкові бюро, камери схову, багажні відділення тощо;
- квиткові каси, які не є окремими підрозділами, але безпосередньо залучені до процесу транспортного обслуговування населення.

До складу вагонних дільниць та експлуатаційно-ремонтних вагонних депо також входять резерви провідників та бази (контори) з обслуговування пасажирів, які займаються екіпіруванням пасажирських поїздів (постільною білизною, бакалійною продукцією тощо).

Оскільки в Україні абсолютна більшість залізничних ліній є змішаними (використовуються як для пасажирського, так і для вантажного руху), підрозділи пасажирського напрямку працюють у тісній взаємодії з іншими господарствами залізниці. Серед множини інфраструктурних об'єктів

варто відзначити залізничні станції, особливо пасажирські, віднесені до господарства перевезень, та зупинні пункти, якими опікується господарство будівель та споруд.

До динамічних пристроїв пасажирського господарства належить рухомий склад:

- пасажирські вагони локомотивної тяги;
- моторвагонний рухомий склад: швидкісні пасажирські поїзди, електропоїзди та дизель-поїзди.

Безпосередню участь у процесі перевезень також бере тяговий рухомий склад (електровози, тепловози тощо), віднесений до локомотивного господарства.

В Україні історично склалася система управління, за якої залізнична мережа була поділена за територіально-галузевим принципом на 6 регіональних залізниць, кожна з яких займалася усіма видами діяльності через узгодження та координацію дій з центральним органом управління. Почате більш ніж 10 років тому реформування залізничної галузі шляхом перетворення Державної адміністрації залізничного транспорту України на вертикально інтегровану холдингову компанію триває досі та набуло перманентного характеру. У 2013 році міжнародною консалтинговою компанією «Ernst & Young» було розроблено цільову організаційну структуру АТ «Укрзалізниця», у тому числі й пасажирського господарства. У звітах описано структурні зміни та активи, які повинні бути передані новоутвореним компаніям. Передбачалось збереження більшості підрозділів пасажирської вертикалі, перерозподіл їх внутрішнього підпорядкування із подальшим виокремленням в дирекції за видами діяльності, а у перспективі – перетворення на акціонерні товариства. Однак у документах не було зазначено, які саме зміни мають відбуватися у пасажирському господарстві на етапі створення окремих компаній: збереження чинної структури зі зміною форми управління або повторна реструктуризація чи реорганізація деяких організаційних ланок.

Перші істотні зміни в структурі пасажирського господарства почалися в 2017 році, коли була створена філія «Пасажирська компанія» (ПК). Проте вже на цьому етапі нововведення відрізнялися від початкового плану заходів з реформування. Після ліквідації пасажирських служб на рівні регіональних філій більшість персоналу була скорочена. Решта працівників увійшла до апарату управління створеної філії, що призвело до майже повної централізації процесів ухвалення управлінських рішень. Не були виділені в окремий підрозділ ремонтні пасажирські вагонні депо. Крім цього, протягом декількох років продовжував працювати Департамент з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень (ЦЛ), який виконував функції, що безпосередньо стосувалися організації діяльності Пасажирської компанії, і лише у 2022 році він остаточно увійшов до її складу. Не можна також не відзначити, що спочатку до філії ПК також були передані вокзали позакласні та I класу, які від самого початку передбачалось передати окремому підрозділу. Як і з департаментом ЦЛ, це сталося лише декілька років потому, коли була створена філія «Вокзальна компанія». Що стосується приміських перевезень, то профільні дирекції так і не були створені. Наразі до складу служб приміських пасажирських перевезень регіональних філій (НРП) увійшли пасажирські відділи (сектори) дирекцій залізничних перевезень (ДНЛ). Квитково-касове обслуговування виявилось «поділеним» між філіями: усі змішані квиткові каси були підпорядковані Українському центру обслуговування пасажирів на залізничному транспорті – виробничому підрозділу філії ПК, а приміські – службам НРП регіональних філій. На рис. 1 наведено трансформацію організаційної структури пасажирського господарства Укрзалізниці від початку роботи акціонерного товариства 01 грудня 2015 року до сьогодні.

На теперішньому етапі заплановано створення філії «Приміська пасажирська компанія» за аналогією до Пасажирської компанії – шляхом ліквідації Департаменту приміських пасажирських перевезень (ЦРП) і служб НРП регіональних філій з перетворенням їх в апарат управління філії та передачею відповідних функцій. У 2020 році також було ухвалено рішення про приєднання до Пасажирської компанії філії «Українська залізнична швидкісна компанія» шляхом її реорганізації у швидкісне депо, а також передачу пасажирських локомотивних депо регіональних філій [6].

Таким чином, більшість передбачених документами з реформування структурних перетворень так і не були втілені, натомість регулярно запроваджувались незаплановані зміни.

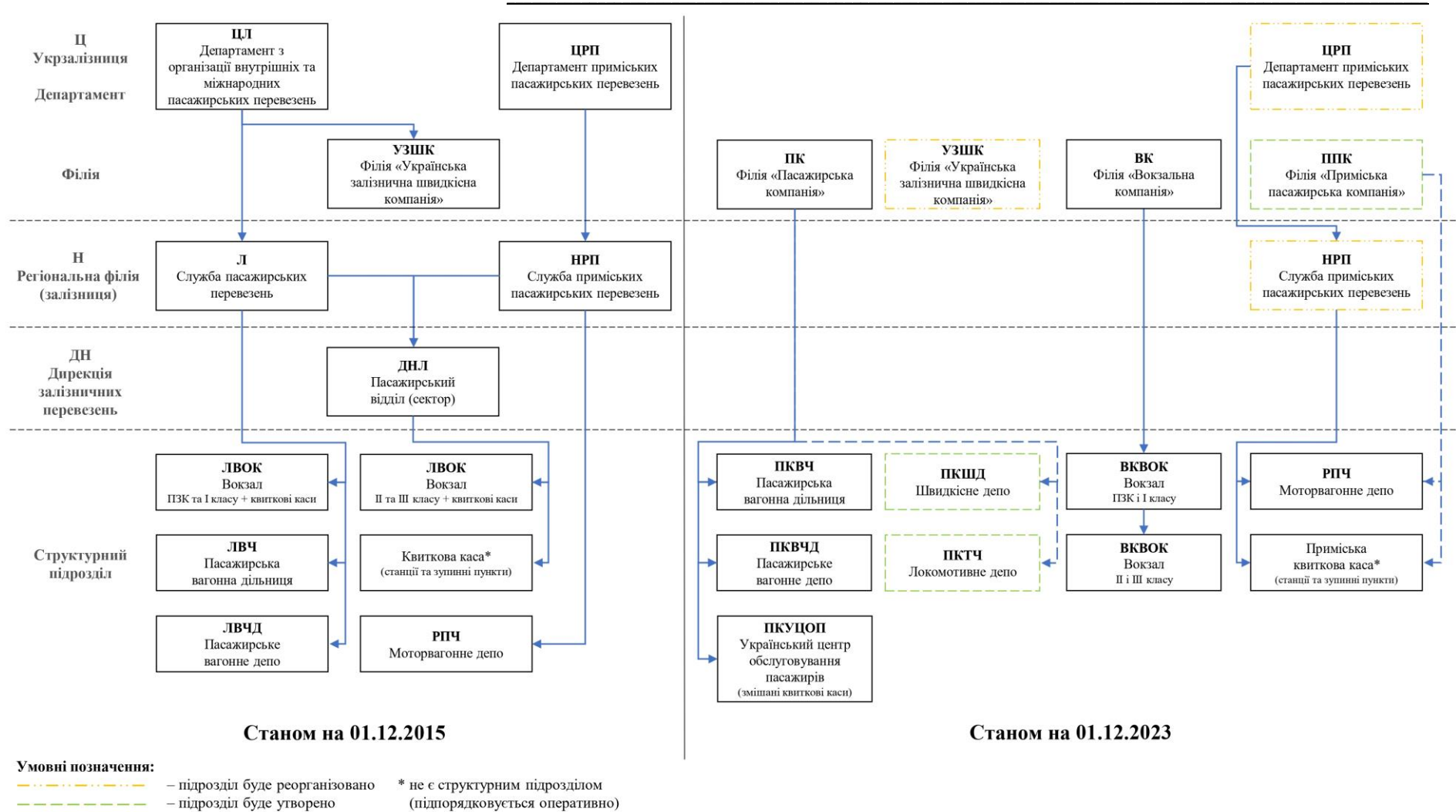


Рис. 1 – Трансформація організаційної структури пасажирського господарства АТ «Українська залізниця»

Джерело: розроблено автором

Технічні, технологічні та організаційні умови роботи залізниці та робота усіх її підрозділів у тісній взаємодії між собою ускладнюють розподіл зон відповідальності за організацію перевезень між філіями. Це наочно видно під час порівняння відповідальних підрозділів за обслуговування поїздів різних категорій, передбачених Правилами перевезень пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти [7]. На рис. 2 наведено відповідність категорій пасажирських поїздів до філій, що здійснюють їх формування.

Як видно з рис. 2, деякі з категорій пасажирських поїздів обслуговуються кількома філіями одночасно. До прикладу, поїзди категорії Інтерсіті зі складу пасажирських вагонів локомотивної тяги формуються як Швидкісною, так і Пасажирською компанією. Регіональні поїзди обслуговуються усіма філіями в залежності від типу рухомого складу, з якого вони сформовані. На неелектрифікованих ділянках деяких залізниць курсують приміські поїзди на тепловозній тязі зі складу пасажирських вагонів приписки філії ПК, хоча цей тип перевезень не є її цільовим сегментом. До того ж, кожний вагон таких поїздів супроводжується як провідниками Пасажирської компанії, так і квитковими касирами моторвагонних депо регіональних філій (РПЧ). Дискусійним залишається й питання організації курсування прискорених пасажирських поїздів, сформованих з рухомого складу типу HRCS2, Škoda EJ 675 та ЕКр-1 «Тарпан» філії УЗШК. Вище було зазначено, що підрозділ невдовзі повинен увійти до складу Пасажирської компанії, однак дані категорії поїздів та рухомий склад мають свою специфіку, оскільки напрямки їх курсування є чітко визначеними та досить обмеженими. До того ж, обслуговування цих поїздів може здійснюватися лише на технічній пасажирській станції Дарниця, розташованій у м. Києві. Тож як видно, вітчизняна система управління залізничними пасажирськими перевезеннями не є досконалою. З метою всебічного аналізу її ефективності необхідно дослідити закордонний досвід побудови та реформування організаційних структур аналогічних підприємств. Зважаючи на наявність приватних пасажирських перевізників у більшості країн, у даній статті розглянуто досвід побудови структур управління саме національних пасажирських компаній.

Розпочати огляд варто з країн колишнього СРСР, оскільки їх залізничні системи є найбільш схожими до залізниць України з урахуванням єдиного історичного минулого та приблизно однакових «вихідних даних» після набуття незалежності. Однією з перших на пострадянському просторі почала реформування залізничної галузі Республіка Казахстан. Національним перевізником у країні є АТ «Пасажирські перевезення» – дочірня компанія державного АТ «НК «Қазақстан темір жолы». На ринку залізничних пасажирських перевезень їй належить основна частка перевезень (більше 70 %), а решта припадає на приватних перевізників. До структури АТ «Пасажирські перевезення» входять 3 регіональні філії з пасажирських перевезень (Західна, Південна та Північна), які займаються перевезеннями у далекому сполученні; філія «Експрес», відповідальна за швидкісні перевезення; філія «Приміські перевезення» та дочірня компанія АТ «Вагонсервіс». Цікавим є факт, що філія «Приміські перевезення» донедавна була окремим акціонерним товариством, однак у 2020 році відбулась її реорганізація шляхом приєднання до АТ «Пасажирські перевезення». Увесь парк пасажирського рухомого складу перебуває на балансі АТ «Вагонсервіс». До структури компанії входять 3 регіональні філії з ремонту пасажирських вагонів – ремонтні пасажирські вагонні депо, яким підпорядковані дільниці, пункти екіпірування та лінійні пункти технічного обслуговування у межах визначених географічних зон [8]. АТ «Вагонсервіс» здійснює екіпірування, технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, а також надає їх в оренду перевізникам та іншим юридичним особам. Однак очищення та мийка внутрішніх інтер'єрів пасажирських вагонів поїздів передані на аутсорсинг і здійснюються сторонніми компаніями, які уклали договори з перевізником, а якість виконаних робіт перевіряє постійно діюча комісія АТ «Пасажирські перевезення» [9]. Не менш цікавою є ситуація з вокзальним господарством. Протягом багатьох років тривала передача вокзалів на баланс місцевих органів влади, однак деякі з них, як-от у м. Алмати, врешті-решт були повернуті у власність «Қазақстан темір жолы».

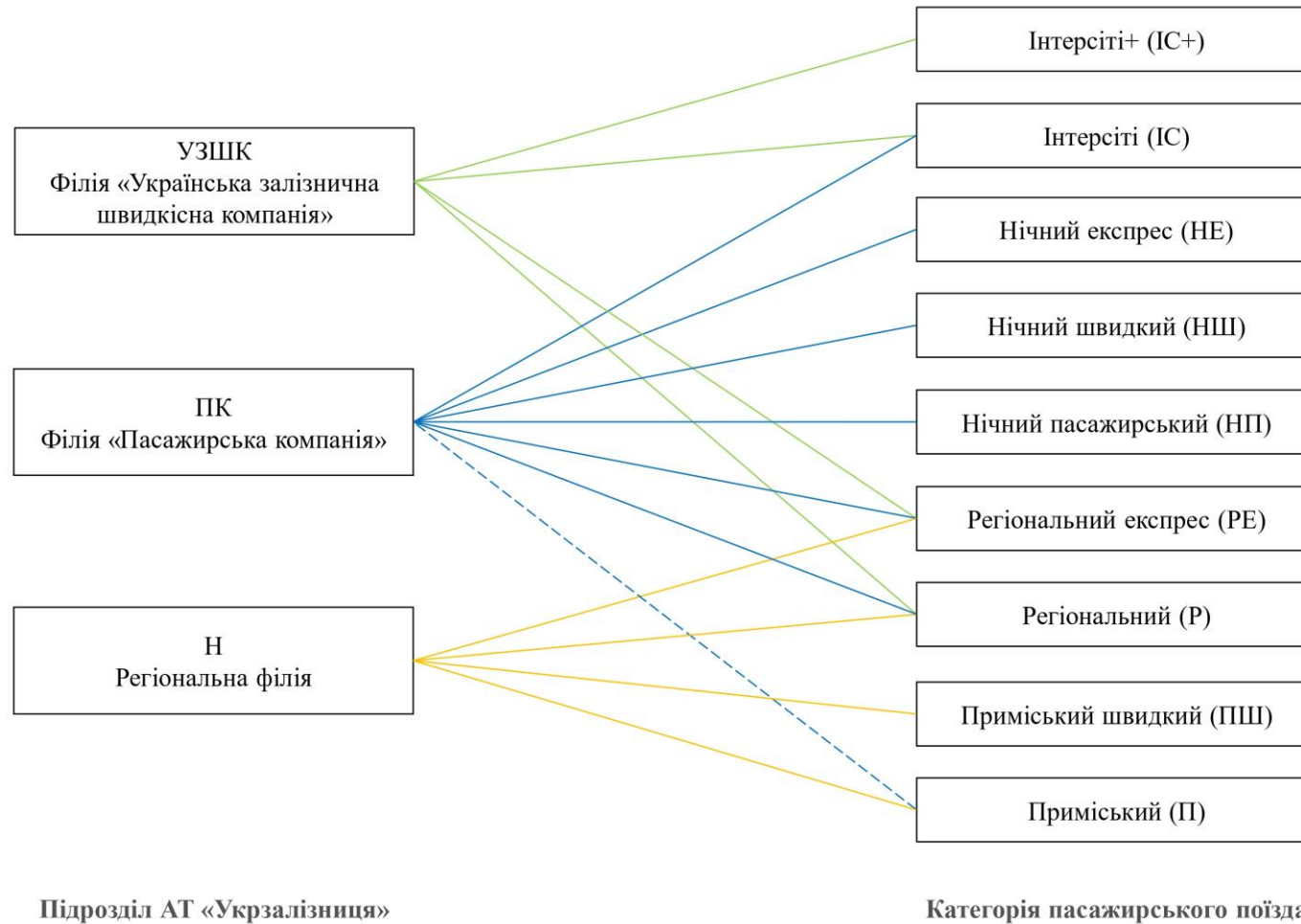


Рис. 2 – Розподіл обслуговування категорій пасажирських поїздів між підрозділами АТ «Українська залізниця»

Джерело: розроблено автором

Республіка Узбекистан є однією з країн, де найбільш активно будуються та розвиваються залізниці. Транспортним обслуговуванням населення відає дочірня компанія державного АТ «Ўзбекистон темир йўллари» – АТ «Пасажирські перевезення». До складу підприємства входять філії з обслуговування пасажирів у міжнародному, внутрішньодержавному та швидкісному русі (окремо для кожного з видів сполучень); з організації високошвидкісного руху; з технічної, технологічної підготовки та ремонту пасажирських вагонів; низка філій з організації пасажирських перевезень у складі вокзалів станцій; філія «Вокзал Ташкент-Центральний», а також Дирекція з капітального ремонту будівель, споруд та обладнання [10, 11]. Нині до зони відповідальності компанії віднесене повне управління залізничним пасажирським комплексом. Втім, вже з 1 січня 2024 року АТ «Ўзбекистон темир йўллари» стане холдинговою компанією, внаслідок чого АТ «Пасажирські перевезення» буде поділено на два підприємства: для забезпечення діяльності вокзалів та для здійснення приміських перевезень, а наданням послуг з перевезення пасажирів у поїздах далекого сполучення, їх утриманням та розвитком займатиметься окрема компанія – АТ «Темирйулэкспресс» [12].

У Китайській Народній Республіці, яка є світовим лідером за розвитком швидкісних залізниць, пасажирські перевезення здійснюються державною корпорацією «China Railway». Залізнична мережа поділена на групи компаній – регіональні залізниці (які також називають бюро), що керують усіма видами перевезень на визначеній за ними території. У структурі кожного бюро є одна або декілька пасажирських дільниць (секцій), які відповідають за обслуговування поїздів власного формування, у тому числі за роботу поїзних бригад та послуги харчування [13]. В дочірні компанії виокремлені підприємства з організації високошвидкісних (China Railway High-speed) і туристичних (China Railway Travel Service Group) пасажирських перевезень. На центральному рівні діяльність координує Департамент пасажирських перевезень [14]. Загалом система управління подібна до тієї, яка була в Україні до початку реформування галузі, однак стрімкий розвиток Китайських залізниць свідчить про її життєздатність.

За схожим принципом побудована структура управління в Індії, яка за обсягами залізничних пасажирських перевезень є другою у світі після Китаю. Організація та управління в усіх видах сполучення здійснюється відділками регіональних залізниць Національної залізничної компанії «Indian Railways» [15]. Цікавою особливістю є наявність у структурі державного перевізника окремої компанії – Індійської залізничної корпорації громадського харчування та туризму (IRTCC). Вона має ексклюзивні права на здійснення квитково-касового обслуговування, організації харчування та надання туристичних послуг. Компанія оперує усіма вагонами-ресторанами у поїздах, залами очікування, магазинами, кафетеріями, буфетами на великих залізничних вокзалах та станціях і навіть недорогими готелями у партнерстві з приватними організаціями. Окрім цього, корпорація організовує тури для вітчизняних та іноземних туристів, а для деяких поїздів є перевізником [16].

Відомим та взятим до уваги в багатьох країнах світу є досвід реформування залізничного транспорту Федеративної Республіки Німеччина. Пасажирський напрям державної компанії «Deutsche Bahn» утворюють дочірні АТ «DB Fernverkehr» та «DB Regio», які перебувають у її повній власності. Перевезення у далекому сполученні (як внутрішні, так і міжнародні) здійснює DB Fernverkehr. Крім пасажирських вагонів компанія має у розпорядженні чималий парк локомотивів. У більшості поїздів далекого сполучення курсують вагони-ресторани або вагони-бістро. Донедавна харчування у поїздах було повністю передане на аутсорсинг, однак з 2020 року компанія також почала надавати послуги харчування. І хоча DB Fernverkehr продовжує користуватися послугами сторонніх кейтерингових організацій, нині фахівці компанії також готують їжу у поїздах та обслуговують пасажирів, а робота вагонів-ресторанів координується організаційним підрозділом, відповідальним за харчування пасажирів. DB Fernverkehr також належать зали очікування на великих вокзалах Deutsche Bahn. Регіональні та приміські перевезення здійснюються DB Regio. На відміну від DB Fernverkehr, яка планує маршрутну мережу спираючись на техніко-економічні можливості та рентабельність (фінансовий результат) від курсування поїздів, DB Regio зазвичай організовує курсування поїздів на підставі замовлення та фінансування місцевими органами влади. Обслуговуванням пасажирів на вокзалах, станціях і зупинних пунктах, а також утриманням пасажирської інфраструктури займається дочірнє АТ «DB Station&Service»

[17]. Втім, вже з 1 січня 2024 року компанія буде об'єднана з оператором інфраструктури – АТ «DB Netz», яке з цього моменту буде називатися «DB InfraGO» [18].

У Французькій Республіці більшість пасажирських перевезень у всіх видах сполучень здійснює «SNCF Voyageurs», яка перебуває у власності державного холдингу «Société Nationale des Chemins de Fer Français» (SNCF). Компанія поділена на три напрями діяльності: TGV-INTERCITÉS (поїзди далекого сполучення), TER (регіональні перевезення) та Transilien (перевезення у регіоні Іль-де-Франс). Послуги з технічного обслуговування та ремонту рухомого складу надаються дочірньою компанією «MASTERIS», а квитково-касового та довідково-інформаційного обслуговування – «SNCF Connect & Tech» [19]. Експлуатацією та розвитком залізничних вокзалів займається компанія «SNCF Gares & Connexions», яка донедавна була у складі пасажирського господарства, а нині віднесена до вертикалі інфраструктури [20].

Основною компанією з управління залізничними пасажирськими перевезеннями в Італійській Республіці є АТ «Trenitalia», що входить до складу державної холдингової компанії «Ferrovie dello Stato Italiane». Вона поділяється на три бізнес-напрями: Дирекцію високошвидкісного бізнесу (DBAV), Міжміську бізнес-дирекцію (DBIC) та Регіональну бізнес-дирекцію (DBR). DBAV та DBIC забезпечують перевезення у поїздах далекого сполучення на підставі укладених з місцевими органами влади контрактів на обслуговування. Договори визначають кількість та характеристики поїздів, а також фінансові ресурси, що гарантують їхнє курсування. Відмінність у роботі підрозділів полягає в наявності у DBAV так званих ринкових поїздів, тобто потенційно прибуткових, курсування яких залежить від попиту пасажирів. Перевезення у приміському та регіональному сполученні здійснює підрозділ DBR, який теж надає послуги через контракти на обслуговування, укладені з органами державної влади. У структурі Trenitalia також є напрямок технічного менеджменту (ОМС), який керує майстернями капітального ремонту рухомого складу. Інформаційно-комунікаційні технології передані на аутсорсинг та надаються транспортним підрозділом сторонньої компанії «Almaviva» [21].

В Австрії найбільшою компанією з пасажирських перевезень є АТ «ÖBB-Personenverkehr», що входить до групи «ÖBB-Holding». Вона здійснює перевезення у всіх видах сполучень, а деякі з напрямків її діяльності надаються дочірніми компаніями: туристичні перевезення – «Rail Tours Touristik Gesellschaft», розроблення і технічне супроводження мобільного додатку «wegfinder» – «iMobility» та квитково-касове обслуговування – «ÖV Ticketshop». Цікавою особливістю у порівнянні з іншими залізничними компаніями є те, що деякими дочірніми компаніями ÖBB-Personenverkehr володіє спільно з вантажним перевізником – АТ «Rail Cargo Austria». Пасажирському оператору належить 50 % акцій «ÖBB-Produktion», яка надає послуги технічного обслуговування рухомого складу, та 75% акцій «ÖBB-Technische Services», яка здійснює його будівництво [22].

В Японії більшість пасажирських перевезень здійснюється «Japan Railways Group». Однак на відміну від інших груп, JR складається з незалежних компаній і не має штаб-квартири групи або холдингової компанії, яка визначала б спільну бізнес-політику. До складу JR Group входять сім операційних компаній, які здійснюють залізничні перевезення: шість пасажирських операторів та загальнонаціональний вантажний оператор. При цьому саме пасажирські оператори є власниками інфраструктури, тоді як вантажний перевізник здійснює перевезення користуючись лініями на підставі укладених договорів. Поділені за регіональним принципом пасажирські залізниці JR Group керують значною частиною міжміських (у т. ч. лініями високошвидкісних залізниць Shinkansen) та приміських залізничних перевезень. Група має інтегровану систему бронювання проїзних документів, завдяки чому деякі з них є дійсними для всіх ліній та приймаються всіма операторами, а пасажирів можуть подорожувати без здійснення пересадки і придбання окремих квитків [23].

У Сполучених Штатах Америки єдиною компанією, яка здійснює міжміські пасажирські перевезення є Національна залізнична пасажирська корпорація – AMTRACK. Її послуги поділяються на три групи: перевезення на короткі відстані Північно-східним коридором та поза його межами за підтримки держави, а також перевезення на середні та далекі відстані, які утворюють так звану Національну мережу. Компанія має власний парк локомотивів та вагонів і навіть керує низкою залізничних ліній. На решті напрямків AMTRACK сплачує кошти за доступ до інфраструктури або бере лінії в оренду у вантажних операторів. Приміські та регіональні перевезення здійснюють більш ніж як 20 окремих компаній [24].



Як свідчить міжнародний досвід, єдиного підходу або універсальної моделі побудови організаційної структури пасажирського господарства не існує. У кожній країні система управління сформована під впливом історично складених підходів до організації перевезень, структури пасажирських перевезень, стану економіки держави, географічних умов та низки інших факторів. На підставі загальних для усіх країн тенденцій можна зробити наступні висновки.

1. Високошвидкісні та швидкісні перевезення, як правило, здійснюються окремими підрозділами (дирекціями, філіями тощо), а за умови значного розвитку – навіть компаніями. В Україні більшість швидкісних поїздів є прибутковими, тому даний напрямок роботи пасажирського комплексу потенційно може забезпечити самоокупність.

2. У господарстві пасажирських перевезень далекого сполучення доволі часто виокремлено підрозділ з технічного обслуговування та ремонту рухомого складу, тоді як перевізники відповідальні лише за обслуговування пасажирів на шляху прямування. Нерідко пасажирські компанії володіють власним тяговим рухомим складом. Донедавна також була поширена практика передачі на аутсорсинг послуг з екіпірування пасажирських поїздів та харчування клієнтів, однак чимала кількість компаній продовжує власноруч займатися цими напрямками діяльності та навіть має для цього окремі підрозділи. Показовим є й досвід, коли перевізники повертались до виконання зазначених функцій внаслідок неякісного надання послуг сторонніми фірмами.

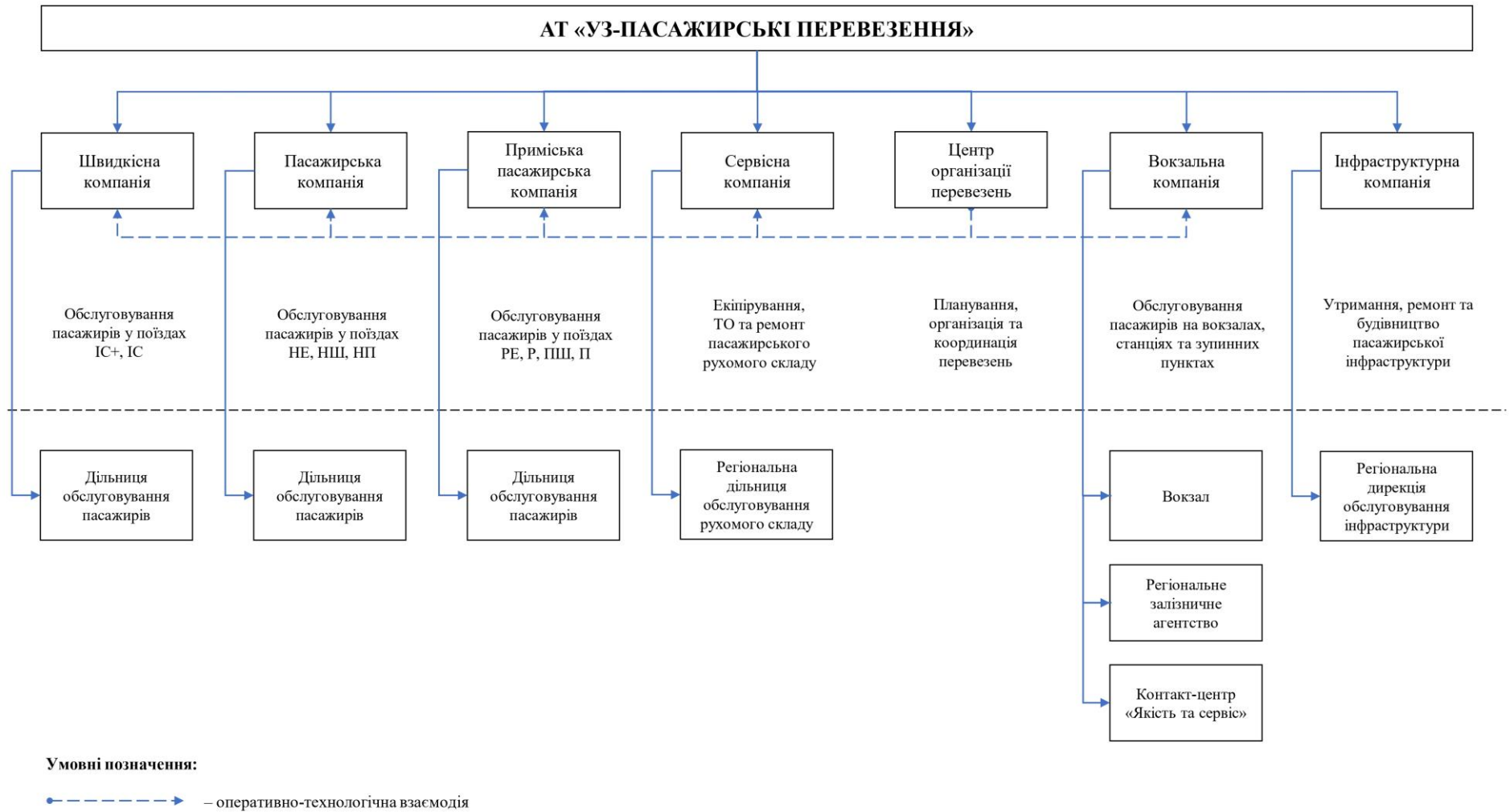
3. Приміські та регіональні перевезення зазвичай також здійснюються окремими підрозділами або компаніями. Втім, у більшості країн цей сегмент фінансово підтримується наданням перевізникам державних субсидій та пільгових умов користування інфраструктурою. В Україні протягом багатьох років також точаться дискусії щодо необхідності переходу до такого формату роботи, про що неодноразово висловлювались як органи влади, так і залізничники, однак у нинішніх умовах така модель навряд чи дієздатна внаслідок скрутного становища державного бюджету. Приміські перевезення мають ризик суттєво деградувати, аж до того, що будуть залишені по 1-2 пари приміських поїздів на кожному напрямку, а решта буде скасована. Відмова від перехресного субсидування за рахунок вантажних перевезень без стабільної та передбачуваної підтримки з боку держави несе суттєві фінансові ризики для сталої роботи напряму приміських перевезень.

4. Досвід управління вокзальними комплексами відрізняється найбільше. У країнах колишнього СРСР вокзали традиційно були віднесені до пасажирського господарства, оскільки вони безпосередньо залучені в обслуговуванні клієнтів, натомість у країнах далекого зарубіжжя вони, як правило, віднесені до вертикалі інфраструктури. Вокзали у нашій країні дуже часто є частинами архітектурних ансамблів, тоді як закордоном популярна практика перетворення їх на торгові центри. Без виваженого підходу до використання вокзальних площ їх історична значимість може бути спалюжена.

5. Важливим елементом сучасного клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування пасажирів є запровадження мультимодальних перевезень. Наразі цей сегмент повністю відсутній, однак закордоном такий вид подорожей користується неабияким попитом. Залізничні компанії нерідко володіють власним автопарком та водними транспортними засобами або укладають договори з перевізниками інших видів транспорту [25, 26].

На підставі вищевикладеного пропонується організаційна структура пасажирського господарства Укрзалізниці, наведена на рис. 3.

На період до початку роботи у ринкових умовах (при цьому мається на увазі не лише законодавче врегулювання цих питань, а саме безпосередня поява принаймні одного приватного пасажирського перевізника) створюється акціонерне товариство «УЗ-Пасажирські перевезення», до складу якого входять усі підрозділи пасажирського господарства. Це забезпечить «плавний» перехід пасажирських перевезень від перехресного субсидування до моделі роботи, за якої соціально важливі перевезення будуть стабільно підтримуватися державою. У структурі компанії створюється Центр організації перевезень та філії за напрямками діяльності: «Швидкісна компанія», «Пасажирська компанія», «Приміська пасажирська компанія», «Сервісна компанія», «Вокзальна компанія» та «Інфраструктурна компанія».



**Рис. 3 – Удосконалена організаційна структура пасажирського господарства АТ «Українська залізниця»**  
 Джерело: розроблено автором

Центр з організації перевезень здійснює функції планування, організації та координації пасажирських перевезень. Підрозділ надає аналітичну та довідкову інформацію перевізникам, взаємодіє з ними з питань коригування плану формування пасажирських поїздів та забезпечує оперативне управління транспортним процесом.

Філії з перевезень забезпечують обслуговування пасажирів у поїздах свого формування. У складі Пасажирської компанії створюються підрозділи (відділи або сектори) з організації харчування у поїздах, туристичних та інших (поштових, багажних тощо) видів перевезень. Персонал філій становлять локомотивні й поїзні бригади та інші працівники, причетні до обслуговування пасажирів на шляху прямування поїздів. Доходи підрозділів складає виручка від наданих послуг у поїздах та від продажу проїзних документів (передана від філії «Вокзальна компанія»). У складі Приміської компанії також пропонується запровадити поїзні бригади та контролерів-ревізорів, які перевірятимуть проїзні документи у пасажирів.

Увесь пасажирський рухомий склад передається на баланс Сервісної компанії. На підрозділ покладається організація надання послуг з його екіпування, технічного обслуговування та ремонту. Доходи становлять кошти від філій з перевезень (перевізників) за використання транспортних засобів та виконання робіт з його утримання.

Вокзальна компанія надає послуги з продажу проїзних документів, обслуговування пасажирів до та після поїздки на вокзалах, станціях та зупинних пунктах. До її складу входять усі квиткові касири (у т. ч. приміських поїздів), персонал вокзалів (залів очікування, багажних відділень тощо), а також Контакт-центр «Якість та сервіс», який приймає звернення пасажирів. Підрозділ передає виручку від продажу проїзних документів за видами сполучень відповідним філіям з перевезень. Доходи компанії складаються з коштів від перевізників за організацію квитково-касового обслуговування та від надання послуг пасажиром на об'єктах інфраструктури.

Інфраструктурній компанії передається на баланс усе нерухоме майно (вокзали, зупинні пункти, депо і т. д.). Функції підрозділу полягають в утриманні, ремонті та будівництві будівель та споруд. Дохідні надходження становить оренда плата від інших підрозділів та інфраструктурна складова, закладена у вартість проїзних документів.

Філії з перевезень є потенційно ринковими підрозділами, які після лібералізації ринку зможуть бути перетворені на окремі акціонерні товариства. Інші підрозділи, діяльність яких є предметом природної монополії, увійдуть до складу оператора інфраструктури і будуть надавати послуги усім пасажирським перевізникам.

## Висновки

Успішне функціонування будь-якого підприємства залежить від вміння адаптуватись до постійних змін і викликів у зовнішньому середовищі організації. Не є виключенням залізничний транспорт та його пасажирський напрям, який функціонує в умовах тотального недофінансування та зростаючої конкуренції між видами транспорту. Однак повільне реформування залізничної галузі у нашій країні відкрило для Укрзалізниці унікальний шанс для аналізу та врахування світового досвіду змін в структурах управління пасажирським господарством іноземних залізниць. Деякі закордонні компанії, які здійснили реформування та вважалися прикладами для наслідування, нерідко скасовували ухвалені раніше рішення. На підставі проведених досліджень у статті було запропоновано оптимальну організаційну структуру пасажирського господарства АТ «Українська залізниця» у сучасних умовах. Удосконалення структури управління пасажирськими комплексом спрямоване на забезпечення своєчасного та якісного задоволення попиту населення на перевезення, виведення всіх напрямків діяльності на прибутковий (беззбитковий) рівень та загальне підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту.

CHARKINA T.<sup>1\*</sup>, HRYHORENKO A.<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology, e-mail: charkina@i.ua, ORCID ID: 0000-0001-6202-0910

<sup>2</sup> Graduate student of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology, e-mail: andrewgrigorenkodnepr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6050-4655

# TRANSFORMATION OF PASSENGER TRANSPORT MANAGEMENT STRUCTURE IN RAILWAY TRANSPORT: WORLD EXPERIENCE AND ITS ADAPTATION TO MODERN CONDITIONS IN UKRAINE

**Objective.** To enhance the competitiveness of railway passenger transportation in Ukraine, it is necessary to explore the experience of structural transformations in passenger enterprises of foreign railways, analyze the current state of the domestic railway passenger transportation management system, and propose an effective organizational structure for the passenger complex of Ukrainian Railways PJSC in modern conditions. **Methodology.** To achieve the stated objective, methods of analogy, modeling, comparative, and retrospective analysis were applied. **Results.** The world experience of interaction between organizational units of railway passenger complexes has been considered. An analysis has been conducted, and problems in the interaction of departments in the existing railway passenger transportation management system have been identified. A management structure for the passenger complex of Ukrainian Railways PJSC has been proposed, which will help optimize its operation and contribute to the increased efficiency of railway passenger transportation in Ukraine. **Scientific novelty.** The stages of transformation of the management structure of the passenger complex after the formation of Ukrainian Railways PJSC have been generalized. The passenger complex is considered as a single system: based on the visualization of the distribution of work with trains of different categories, problems of delineation of responsibility zones between the departments of the passenger complex have been identified. A model of an improved organizational structure for managing the passenger complex of railway transport has been developed in accordance with modern conditions. **Practical significance.** The proposed measures can be applied by Ukrainian Railways PJSC to improve the organizational structure of the passenger complex in the process of transitioning to a vertically integrated management model.

**Keywords:** railway transport; passenger transportation; passenger complex; passenger company; organizational structure; management model.

## REFERENCES

1. Barash, Yu. S., & Karas, O. O. (2007). Pryntsypy pobudovi orhanizatsiynoi struktury upravlinnya pasazhyrskym hospodarstvom na riznykh etapakh strukturnoi reformy Ukrzaliznytsi [Principles of building the organizational structure of passenger management at different stages of structural reform of Ukrzaliznytsia]. *Visn. Dnipropetr. nats. un-tu zalozn. transp. im. akad. V. Lazaryana*, Vol. 15, pp. 225–231. DOI: 10.15802/stp2007/18493. [In Ukrainian].
2. Barash, Yu. S., & Charkina, T. Yu. (2016). Stratehiia upravlinnia reformuvanniam zaloznychnym transportom Ukrainy [Strategy of managing the reform of railway transport in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: zbirnyk nauk.-prakt. st.*, Vol. 53, pp. 24–30. [In Ukrainian].
3. Charkina, T. Yu. (2013). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu zaloznychnykh pasazhyrskykh perevezenn na rynku transportnykh posluh: dys. kand. ekon. nauk* [Management of competitiveness of railway passenger transportation in the market of transport services: Candidate dissertation in economic sciences]. Ukr. derzh. akad. zalozn. transp. [Ukrainian State Academy of Railway Transport], Kharkiv. [In Ukrainian].
4. Karas, O.O. (2009). *Formuvannia suchasnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvamy v rynkovykh umovakh (na prykladi pasazhyrskoho hospodarstva zaloznychnoho transportu): dys. k. e. n.* [Formation of a modern mechanism of enterprise management in market conditions (using the example of passenger economy of railway transport): Candidate dissertation in economics]. DNUZT [Dnipropetrovsk National University of Railway Transport], Dnipro, Ukraine. [In Ukrainian].
5. Eyutis, H. D., Kryvopyshyn, O. M., Fedorko, I. P., Osovik, V. M., & others. (2016). *Teoretyko-prykladni osnovy reformuvannia zaloznychnoho transportu Ukrainy: Monohrafiia* [Theoretical and Applied Foundations of Reforming the Railway Transport of Ukraine: Monograph]. Nizhyn: TOV "Vydavnytstvo "Aspekt-Polihraf". [In Ukrainian].
6. *Integrated Report of PJSC "Ukrzaliznytsia" (management report) for the year 2020*. Retrieved from <https://uz.gov.ua/files/file/about/investors/UZ%20Integrated%20Report%202020%20Ukr.pdf> [In Ukrainian].
7. *Rules of carriage of passengers, luggage, cargo, and mail by railway transport of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07#Text> [In Ukrainian].
8. Vagonservis – Aktsionerhoe obshchestvo. Retrieved from <https://vagonservis.kz>. [In Ukrainian].
9. Kakimi dolzhny stat' zheleznodorozhnye perezovki v Kazakhstane. [How railway transportation should be in Kazakhstan]. Retrieved from [https://inbusiness.kz/ru/stop\\_cadre/kakimi-dolzhny-stat-zheleznodorozhnye-perezovki-v-kazahstane](https://inbusiness.kz/ru/stop_cadre/kakimi-dolzhny-stat-zheleznodorozhnye-perezovki-v-kazahstane).
10. Tashkiliy tuzilma. [Organizational structure]. Retrieved from <https://uzrailpass.uz/about-us/org-structure/>.
11. Biznes reja. [Business plan]. Retrieved from <https://uzrailpass.uz/ru/managment/business-ray/>.

12. Startovala reforma sfery zheleznodorozhnogo transporta. [The reform of the railway transport sector has begun]. Retrieved from [https://www.norma.uz/novoe\\_v\\_zakonodatelstve/startovala\\_reforma\\_sfery\\_jeleznodorojnogo\\_transporta](https://www.norma.uz/novoe_v_zakonodatelstve/startovala_reforma_sfery_jeleznodorojnogo_transporta).
13. 客运段 百度百科. Retrieved from <https://baike.baidu.com/item/客运段/8717108>
14. China Railway. Retrieved from <http://www.china-railway.com.cn/english/about/organization/>.
15. Ministry of Railways (Railway Board). Retrieved from [https://indianrailways.gov.in/railwayboard/view\\_section.jsp?lang=0&id=0,1,304,305](https://indianrailways.gov.in/railwayboard/view_section.jsp?lang=0&id=0,1,304,305).
16. IRCTC Next Generation eTicketing System. Retrieved from: <https://www.irctc.co.in/nget/train-search>
17. Business Units. Retrieved from [https://www.deutschebahn.com/en/group/business\\_units](https://www.deutschebahn.com/en/group/business_units)
18. DB-Aufsichtsrat bringt gemeinwohlorientierte Infrastrukturgesellschaft DB InfraGO AG auf den Weg. Retrieved from [https://www.deutschebahn.com/de/presse/pressestart\\_zentrales\\_uebersicht/DB-Aufsichtsrat-bringt-gemeinwohlorientierte-Infrastrukturgesellschaft-DB-InfraGO-AG-auf-den-Weg-11872708](https://www.deutschebahn.com/de/presse/pressestart_zentrales_uebersicht/DB-Aufsichtsrat-bringt-gemeinwohlorientierte-Infrastrukturgesellschaft-DB-InfraGO-AG-auf-den-Weg-11872708)
19. About us | SNCF Voyageurs. Retrieved from: <https://www.sncf-voyageurs.com/en/our-company/sncf-voyageurs/about-us/>
20. En plein mouvement sur les retraites, la SNCF devient une société anonyme qui n’embauche plus au statut de cheminot. Retrieved from: [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](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)
21. Rapporto di Sostenibilità. Retrieved from: <https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/it/sostenibilita/governance-della-sostenibilita/rapporto-di-sostenibilita.html>
22. Organization - ÖBB Group. Retrieved from: <https://konzern.oebb.at/en/about-the-group/organization>
23. Japan Railways Group - Wikipedia. Retrieved from: [https://en.wikipedia.org/wiki/Japan\\_Railways\\_Group](https://en.wikipedia.org/wiki/Japan_Railways_Group)
24. Amtrak Services Presentation | PPT. Retrieved from: <https://pt.slideshare.net/mjpiscadlo/amtrak-services-presentation>
25. Bobyl, T., Charkina, L., Martsenuik, O., Matusevich, A., & Kersys. (2019). *Rail passenger Hubs. Transport means 2019. Sustainability: research and solution*. Proceedings of the 23rd international scientific conference. October 02-04, 2019. Palanga, Lithuania. pp. 999-1003.
26. Pshinko O., Charkina T., Martseniuk L., Orlovska O. Hubs as a Key Tool for Improving the Quality of the Service and Development of Multimodal Passenger Traffic. *Transport Problems*. 2022. Vol. 17, Iss. 1. pp. 201–214.

Стаття надійшла до редакції: 12.12.2023  
Received: 2023.12.12