

Ім'я користувача:
Інститут філології та масових комунікацій

ID перевірки:
1015325527

Дата перевірки:
30.05.2023 16:36:54 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
01.06.2023 11:02:36 EEST

ID користувача:
100011275

Назва документа: Данкович Дмитро диплом

Кількість сторінок: 52 Кількість слів: 11294 Кількість символів: 88985 Розмір файлу: 1.25 MB ID файлу: 1014995550

3.26% Схожість

Найбільша схожість: 0.61% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014949194)

2.76% Джерела з Інтернету

397

Сторінка 54

1.44% Джерела з Бібліотеки

75

Сторінка 55

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

26

ВІДКРИТИЙ **МІЖНАРОДНИЙ** УНІВЕРСИТЕТ **РОЗВИТКУ**
ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»

ІНСТИТУТ ФІЛОЛОГІЇ ТА МАСОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

КАФЕДРА ТУРИЗМУ, ДОКУМЕНТНИХ ТА
МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Допущено до захисту

“ ” 2023 р.

Завідувач кафедри туризму,

документних та міжкультурних

комунікацій О.А.Степанова

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ступінь вищої освіти «бакалавр»

на тему:

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТУРИЗМУ

за спеціальністю 242 “Туризм”

Виконав: студент 4 курсу,

денної форми навчання,

групи ТУ-19-1

Данкович Дмитро Віталійович

Науковий керівник: к. культурології,

доцент, Панченко Світлана Анатоліївна

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТУРИЗМУ	8
1.1. Поняття та види залізничного туризму	8
1.2. Ключові аспекти організації залізничного туризму в Україні	14
1.3. Теоретичні засади стратегії розвитку залізничного туризму	19
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЗАЛІЗНИЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ	26
2.1. Аналіз пасажирських залізничних перевезень та туристичної діяльності в Україні	26
2.2. Фінансово-господарська характеристика АТ «Укрзалізниця» як ключового підприємства розвитку залізничного туризму	33
2.3. Аналіз маркетингового середовища АТ «Укрзалізниця» в якості туристичного перевізника	41
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТУРИЗМУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	49
3.1. Передумови формування стратегії розвитку залізничного туризму АТ «Укрзалізниця»	49
3.2. Концептуальні засади стратегії розвитку залізничного туризму АТ «Укрзалізниця»	55
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Однією із ключових галузей міжнародної економіки є туризм. На сьогодні більшість розвинених країн світу визначають індустрію туризму як пріоритетний напрям свого розвитку, оскільки він сприяє культурно-дозвільному відпочинку, зростанню валового внутрішнього продукту, росту валютних надходжень, збільшенню нових робочих місць, розвитку промислового та торгового комплексу загального національного господарства тієї чи іншої держави [46, с. 72].

Головною складовою діяльності будь-якої туристичної компанії є надання певного туристичного продукту кінцевому споживачу. Так чи інакше левову долю у комплексному туристичному пакеті послуг займають саме послуги перевезення мандрівників (частка вартості транспортного перевезення у складі всіх послуг туру може сягати до 60%). Відтак зручність, комфорт, мобільність, безпека та інші фактори впливають на обрання людиною певного виду транспорту, яким буде здійснюватися подорож.

Одну з основних ролей у діяльності та розвитку національної економіки України та реалізації потреби населення у переміщеннях за різноманітними цілями (ділова подорож, поїздка на навчання, відпочинок тощо) відіграє саме залізничний транспорт. І туризм не виключення. Даний вид транспорту має ряд суттєвих переваг (у першу чергу перед основним прямим конкурентом – автомобільним), серед яких: незалежність від кліматично-погодних умов, часу доби або пори року, порівняно невисока ціна за послугу перевезення [12, с. 63], зручне розташування залізничних об'єктів (наприклад, вокзалів), розгалуженість залізничної інфраструктури, комфортність пересування та безпека (можливість ночівлі прямо у потязі), більша екологічність та інші.

Відтак існує доволі суттєвий потенціал до росту популярності залізничного туризму, особливо зважаючи на багату мальовничу природу нашої країни, її географічне різноманіття, наявність значної кількості культурно-історичних пам'яток та об'єктів, у тому числі пам'яток залізничної

інфраструктури.

Наразі залізничний туризм у нашій країні поки що мало розвинений, хоча наприкінці 80-х років минулого століття було чимало туристичних поїздів, що користувалися попитом. Зі здобуттям незалежності України, у залізничних підприємств на перший план вийшли вантажні перевезення, що недивно, оскільки вони приносять їй натеper найбільші прибутки. У той же час скоротилися пасажирські перевезення як такі, тим паче, що рухомий склад морально та фізично застарів, комфортність перевезень погіршилася. Говорити про досконалі програми рекламного-маркетингового забезпечення популяризації залізничних перевезень взагалі не варто, їх рівень залишає бути кращим.

Зважаючи на всі ці фактори, а саме важливість для населення та рентабельності для суб'єктів підприємництва й держави у галузі туризму, наявності природного монопольного становища АТ «Українська залізниця» на ринку залізничних перевезень одним із інноваційних напрямів розвитку пасажирських залізничних компаній може стати залізничний туризм, який дозволить не просто здійснювати трансфер пасажирів, а надавати повний комплекс туристичних послуг мандрівника протягом подорожі на залізничному транспорті, що сприятиме збільшенню попиту на залізничні перевезення, росту популярності залізничного транспорту, а відтак і забезпечить залізничні підприємства додатковими джерелами грошових надходжень.

Відтак актуальним вбачається дослідити особливості сучасного стану ринку залізничного туризму в Україні, а також сформувати саму стратегію розвитку останнього.

Значний доробок у теоретико-методичне вивчення питань розвитку сфери туризму зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені як С. Лім, Н. Нітарам, М. Лі [62], К. Ханнам, С. Батлер [58], Т. І. Каткова [21], Т. Г. Сокол [47], В. Андрейко [3], О. М. Гненний [9], Т. Ю. Чаркіна, О. В. Орловська [52], В. М. Проценко [9], А. О. Самойленко [46] та інші. Дослідженням проблем і пошуком інноваційних напрямів забезпечення ефективного розвитку пасажирських залізничних підприємств, питаннями їх модернізації та

реформування (у тому числі щодо розвитку туристичних перевезень) займалися вітчизняні та зарубіжні науковці: О. В. Орловська, А. О. Бандурко [31], О. І. Мозговий [30], О. В. Савчук [45], Ю.О. Юхновська [55] та інші вчені.

Проблематикою сучасного стану залізничного туризму, вивченням питань щодо його впровадження як напряму діяльності туристичних компаній та, у першу чергу, самими пасажирськими залізничними компаніями присвячені праці Ю. С. Бараша [5], В. Г. Герасименко, А. В. Замкова [8], Ю. Г. Данільєва [12], А. О. Дергоусова [14], О. В. Павлусенко [29], В. В. Прохорова [42], О. М. Пшінько [43], значний науковий доробок щодо розвитку залізничного туризму, формування національної стратегії його розвитку зробила Л. В. Марценюк [5, 6, 9, 26-29].

Дані наукові праці створили наукове підґрунтя у питаннях вивчення роботи залізниць як частини туристичного продукту щодо безпосереднього перевезення туристів, розкрили сутність поняття залізничного туризму та залізничних турів, їх особливостей та показали реаліні приклади успішного зарубіжного досвіду у сфері впровадження залізничного туризму. На жаль, основоположних праць вітчизняних вчених щодо особливостей та етапів формування стратегічного бачення та стратегічних цілей, способів їх досягнення щодо розвитку залізничного туризму не як стихійного явища, а як сталого інноваційного напряму діяльності саме залізничних компаній дуже мало, а наявні дослідження з цього приводу мають бути оновлені та доопрацьовані у зв'язку із воєнними діями на території нашої держави, переорієнтацією туристичних маршрутів у бік умовно-безпечного західного регіону України, посилюючою роллю інноваційних технологій та комунікацій.

Тому необхідність більш ґрунтового дослідження теоретико-методичних аспектів розвитку туристичної діяльності та, власне, залізничного туризму у першу чергу залізничними підприємствами як додаткового способу збільшення конкурентоспроможності останніх через використання вже наявної розгалуженої залізничної інфраструктури та значної кількості цікавих культурно-історичних пам'яток, вдосконалення практичних підходів до

формування та втілення діючої адекватної за даних умов стратегії розвитку залізничного туризму, переходу до інноваційного типу розвитку компаній, у тому числі залізничних, обумовила актуальність та значущість теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є вивчення теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку залізничного туризму на базі залізничного підприємства, дослідження сучасного стану залізничного туризму в Україні, управління та розробка концептуальних засад формування стратегії розвитку залізничного туризму на досліджуваному підприємстві.

Реалізація поставленої мети зумовила постановку та вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та види залізничного туризму;
- вивчити ключові аспекти організації та стратегії розвитку залізничного туризму;
- здійснити аналіз пасажирських залізничних перевезень та туристичної діяльності в Україні;
- провести аналіз та здійснити оцінку поточного стану управління залізничним туризмом на досліджуваному підприємстві;
- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо ключових засад та етапів формування стратегії розвитку залізничного туризму на прикладі досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є комплекс організаційно-економічних відносин, поява яких обумовлена формуванням стратегії розвитку залізничного туризму.

Предметом дослідження є теоретичні та науково-практичні засади формування та розвитку залізничного туризму як напряму діяльності підприємства на базі побудови ефективної стратегії розвитку даного напряму.

Методи дослідження. Науково-методичною основою проведеного дослідження виступили наукові праці українських та іноземних вчених, які вивчали аспекти та проблематику залізничного туризму та транспорту як базису розвитку самого залізничного туризму підприємств, нормативно-правовий

доробок державних органів України щодо формування та впровадження додаткових інноваційних напрямів діяльності залізничних компаній, а саме у сфері туризму шляхом запровадження туристичних залізничних перевезень, успішний досвід існування та розвитку залізничного туризму у провідних зарубіжних країнах світу.

У даній праці використані такі методи дослідження: метод системного аналізу, порівняння, системного підходу, групування, метод SWOT-аналізу (для аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища досліджуваного підприємства), методи фінансово-економічних показників (для діагностики ефективності загального управління та діяльності щодо пасажирських перевезень досліджуваної залізничної компанії), метод логічного аналізу, економіко-статистичні методи, метод аналогій (для обґрунтування результатів дослідження).

Практичне значення роботи. Ключові пропозиції роботи мають рівень практичних рекомендацій, які можуть бути застосовані у своїй діяльності залізничними компаніями, підприємствами сфери туризму, а також керівними органами (в тому числі державними) в секторі управління залізничним туризмом в якості напряму інноваційної діяльності як пасажирських залізничних компаній, так й інших туристичних фірм, що провадять відповідну діяльність. Також отримані шляхом проведеного у межах дослідження результати, що стосуються особливостей та напрямів формування стратегії розвитку залізничного туризму для досліджуваного підприємства, а також пропозиції щодо створення та подальшого розвитку державно-приватного партнерства, створення потужних транспортних вузлів (ХАБів) мають практичну цінність для залізничної компанії та можуть бути впроваджені на практиці у діяльності Укрзалізниці.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінку, у тому числі 10 таблиць, 11 рисунків, список зі 67 найменувань використаних джерел.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЗАЛІЗНИЧНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз пасажирських залізничних перевезень та туристичної діяльності в Україні

Одним із ключових етапів організації в туризмі є етап безпосереднього трансферу пасажирів. Залізничний туризм – не виключення, тому потребує наявності доступного та комфортного залізничного транспорту, аби мандрівники обирали його на противагу іншим видам перевезень.

Для формування адекватної та ефективної стратегії розвитку залізничного туризму важливо розуміти загальний стан пасажирських залізничних перевезень в Україні. Так, дані про перевезення пасажирів та їх розподіл у відсотковому співвідношенні за різними видами транспорту, сформовані за інформацією Держстату України [49], наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Перевезення пасажирів та їх розподіл за видами транспорту в Україні, млн. пасажирів

Рік	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
Вид транспорту	у абсол. відношенні	у %	у абсол. відношенні	у %	у абсол. відношенні	у %	у абсол. відношенні	у %	у абсол. відношенні	у %	у абсол. відношенні	у %
Залізничний	389	8	165	4,0	158	4	155	4	68	3	81	3
Морський	0						00000				000000	
Річковий	1	0	1	0	1	1	00	0	0	0	1	0
Авіаційний	8	0,2	10	0,2	12	0,2	14	0,3	5	0	0,5*	0
Автомобільний (автобуси)	2025	41,8	2019	42,8	1907	42	1805	42	1084	42	1089	41
Міський електротранспорт	2431	50	2453	53	2409	53,8	2287	53,7	1413	55	1475	56
Загалом	4854	100	4648	100	4487	100	4262	100	2570	100	2655	100

* - дані вказані за 2022 рік до 24.02.2023

Джерело: складено автором на основі [49, с. 51]:

Як видно з табл. 2.1 найбільший процент перевезень припадає на міський електротранспорт, що не дивно, оскільки люди щодня їдуть на роботу, у справах, на навчання, використовуючи громадський транспорт. Враховуючи тематику нашого дослідження, даний вид транспорту не є прямим конкурентом для залізничного виду транспорту. На другому місці за обсягами перевезень пасажирів є автомобільний транспорт, і динаміка за останні 5-6 років практично не змінилася (близько 41%), в той час як перевезення залізничним транспортом складають лише 3% станом на 2022 рік. Також аналіз динаміки показує що з 2017 по 2022 рік відсоток перевезень, здійснених залізницею зменшився у два рази, що є негативним фактором для подальшого розвитку залізничних перевезень, і власне розвитку залізничного туризму.

Важливим показником аналізу пасажирських залізничних перевезень є пасажирообіг. Він показує трансфер визначеної кількості пасажирів на конкретну відстань і з врахуванням конкретного періоду часу. Даний показник більш ілюстративний для аналізу ефективності перевезень тим чи іншим видом транспорту, аніж обсяг перевезених пасажирів (проте не відслідковує швидкість такого трансферу та його рентабельності). Пасажирообіг на залізничному транспорті у порівнянні з іншими видами транспорту, а також його розподіл (у %) зазначені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Пасажирообіг та його розподіл за видами транспорту в Україні, млрд.пас.км

Вид транспорту	Рік											
	2016		2017		2018		2019		2020		2021*	
	у абсол. відношенні	у %	у абсол. відношенні	у %	у абсол. відношенні	у %	у абсол. відношенні	у %	у абсол. відношенні	у %	у абсол. відношенні	у %
Залізничний	36,8	36	28,1	28	28,7	27	28,4	27	10,7	22	15,7	25
Морський	0				00000						00000	0
Річковий	0				0000	0			000	0		00
Авіаційний	15,5	15	20,4	20	25,9	25	30,3	28	10,1	21	18,7	30

Продовження табл. 2.2

Автомобільний (автобуси)	34,6	34	35,5	36	34,6	33	33,9	32	19,1	39	18,8	30
Міський електротранспорт	15,3	15	15,4	16	15,2	15	14,6	13	9,1	18	9,5	15
Загалом	102,2	100	99,4	100	104,4	100	107,2	100	49	100	62,7	100

* - точні статистичні дані про пасажирообіг за 2022 рік наразі відсутні через воєнні дії на території України

Джерело: складено автором на основі [15, 49]

Як бачимо з табл. 2.2 пасажирообіг на залізниці та на автобусних маршрутах має негативну динаміку до скорочення, хоча автомобільний вид перевезень дещо випереджає залізничний та склав у 2021 році 18,7 млрд.пас.км, що становить 30% від загального пасажирообігу. Залізничний транспорт займає 25% від всього пасажирообігу, хоча в 2017 році цей відсоток складав у порівнянні з 2021 36%. Відтак залізничному транспорту необхідно розвивати власну інфраструктуру та сервіс для зростання кількості пасажирів, що обирають для трансферів саме його. Проте слід зазначити, що у зв'язку з воєнними діями на території України і закриттям повітряного простору для літаків, число поїздок залізницями та автомобільним транспортом має тенденцію до збільшення за рахунок переходу користувачів повітряних суден до цих видів транспорту.

Динаміка пасажирообігу на залізничному транспорті показана на рис. 2.1, вона у цілому неутішна, хоча у 2021 році показник дещо зріс, що було пов'язано із послаблення карантинних обмежень (логічно припустити, що за 2022 рік пасажирообіг міг мати незначний приріст, оскільки відбувалися евакуаційні заходи населення із південно-східних регіонів, де відбуваються безпосередні бойові дії за допомогою залізниць, а також масовим виїздом українців за кордон саме залізничним транспортом).

Структура пасажирообігу на залізницях України за 2021 рік зображена на рис. 2.2. Як видно з нього, найбільше у структурі пасажирських залізничних перевезень припадає на Південно-Західну залізницю, на другому місці

Динаміка пасажирообігу залізничного транспорту України (2016-2021 рр.)



Рис. 2.1. Динаміка пасажирообігу на залізничному транспорті України за 2016-2021 рр. (побудовано автором)

Одеська. Найменший пасажиропотік спостерігається на Донецькій залізниці, що не дивно, на Сході України йдуть активні бойові дії.

Структура пасажирообігу на залізницях України за 2021 рік, у %



Рис 2.2. Структура пасажирообігу на залізницях України за 2021 рік (побудовано автором)

Важливим для формування майбутньої стратегії розвитку залізничного туризму є аналіз туристичної діяльності на території України, зокрема такі показники як обсяг потоків (кількість) туристів, обслуговуваних

туроператорами та турагентами та показник розподілу туристів за метою поїдки та видами туризму (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяг туристів, що обслуговуються туроператорами та турагентами в Україні, осіб

	2020				2021				Відхилення,	
	Усього	У	тому	числі	Усього	У	тому	числі	усього	
		обслуговані	туропера	тураген-		обслуговані	туропера	тураген-	Абсол.	у % 2021
		-торами	-тами			-торами	-тами			до 2020
Юридичні особи:										
Кількість обслугованих туристів	531995	3134115	2185837		1957410	1412851	544559		-3362542	36,79
Усього:	2									
у тому числі:										
в'їзних (іноземних) туристів	83703	37896	45807		11773	8369	3404		-71930	14,07
виїзних туристів	478659	2759735	2026859		1758107	1275653	482454		-3028487	36,73
внутрішніх туристів	449655	336484	113171		187530	128829	58701		-262125	41,71
Фізичні особи-підприємці										
Кількість обслугованих туристів, Усього	812145	x	812145		402868	x	402868		-409277	49,61
у тому числі:										
в'їзних (іноземних) туристів	3137	x	3137		191	x	191		-2946	6,09
виїзних туристів	738272	x	738272		367595	x	367595		-370677	49,79
внутрішніх туристів	70736	x	70736		35082	x	35082		-35654	49,60

Джерело: складено автором на основі даних [15]

Як видно з табл. 2.3 туристична діяльність українських компаній зазнала значних втрат, що пов'язано із ковідними заходами. Обсяг туристів, що обслуговуються туроператорами та турагентами зменшився на 63,21% (тобто темп росту сповільнився і склав всього 36,79% від базових 100). Скоротилося число в'їзних та виїзних туристів як у юридичних осіб-турагенств, так і у

ФОПів, що провадять туристичну діяльність. Наразі ВОЗ заявила про закінчення КОВІД-19 пандемії, проте туристичну діяльність тепер гальмують інші виклики та загрози (війна та особливо активні бойові дії на сході країни), що треба враховувати під час розробки стратегії розвитку як залізничного туризму, так і пасажирських перевезень залізничним транспортом загалом.

Планування та реалізація стратегії розвитку залізничного туризму та конкретних залізничних турів потребує розуміння мети поїздки того чи іншого мандрівника транспортом (у тому числі й залізничним). Відтак доречно проаналізувати дані розподілу туристів за метою поїздки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл туристів, обслугованих туроператорами та турагентами України за метою поїздки у 2020-2021 рр., осіб

Рік	Усього	У тому числі за метою поїздки					
		службова, ділова, навчання	дозвілля, відпочинок	лікування	спортивний туризм	спеціалізований туризм	інша
2020	6132097	271171	5761645	65929	4246	21529	7577
у %, 2020	100	4,42	93,96	1,08	0,07	0,35	0,12
2021	2360278	61198	2269271	17921	1538	4584	5766
у %, 2021	100	2,59	96,14	0,76	0,07	0,19	0,24

Джерело: складено автором на основі [15]

Як бачимо за даними табл. 2.4 головною метою поїздки туристів залишається сфера дозвілля та відпочинку. Даний показник становив у 2021 році 96,14% , у порівнянні з 2020 роком він збільшився 2,18%. На другому місці – службові відрядження, ділові поїздки та навчання, на третьому – лікування. Отже, залізничний туризм як спосіб відпочинку та проведення цікавого дозвілля може бути доволі перспективним у цьому плані.

На жаль, відбувається зменшення туристів загалом. Наочний приклад різкого зменшення туристів за останні роки наведено на рис. 2.3.

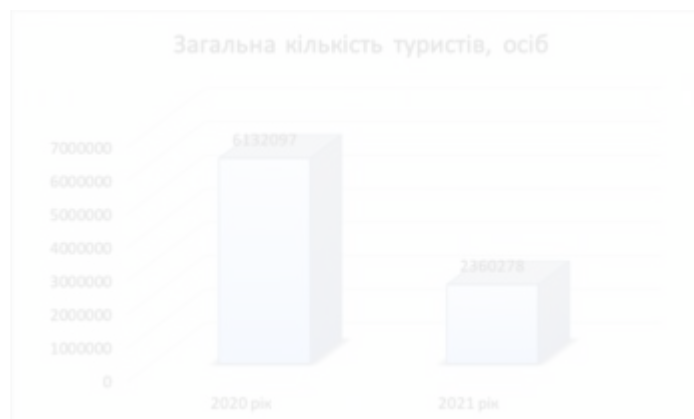


Рис. 2.3. Зменшення потоку туристів, обслужованих туроператорами та турагентами в Україні за 2020-2021 рр. (побудовано автором)

В цілому пасажирські залізничні перевезення та туристичну діяльність Україні станом на сьогодні можна охарактеризувати таким чином:

- із кожним роком спостерігається тенденція зменшення обсягів та напрямів пасажирських перевезень за допомогою залізниць. Знижується попит на такий залізничний трансфер у пасажирів, оскільки постійно зростає ціна залізничних квитків, що не відповідає зростанням доходів населення (його більшої частини);
- пасажирський рухомий склад (так само як і тяговий) вже давно морально й фізично є застарілим (чималій кількості вагонів більше 40 років), що сприяє скороченню їх експлуатації залізницями України [22, с. 102];
- більшість перевезень туристів – це суцього трансфер (тобто проста доставка регулярним рейсовим потягом з точки А в точку Б), без смислового «туристичного навантаження»;
- відсутність сталого масового туризму на залізничному транспорті, що спричиняє подальший занепад цього вектору туризму, здійснюваного залізницями.

Але є і позитивні реалії. Так останнім десятиріччям українськими

залізницями на напрямку пасажирських перевезень було організовано:

- швидкіснопоїдні маршрути (на кшталт Інтерсіті, експрес-сполучення, Інтерсіті+, близько 10 поїздів) від залізничного вокзалу у Києві до Бориспільського аеропорту;
- цифровізація продажу квитків через інтернет-мережу та мобільні застосунки;
- трансфер легкових автомобілів приватної власності за допомогою спеціальних вагонів, що входять до пасажирських поїздів.

Варто сказати, що триває пошук нових видів залізничного туризму. Наприклад, відбулася організація перевезень пасажирів на Поліській, Гайворонській, Боржавській та Вигодській вузькоколіяках (вузькоколіїних залізницях 750мм, Західна Україна). Дані вузькоколіїки було створено ще за часів Першої угорсько-галицької залізниці (19 століття), вони мають історико-технічний та туристичний інтерес [22, с. 103].

Усі ці фактори необхідно враховувати при формування стратегії довгострокового розвитку залізничного туризму в Україні. Особливістю нашої держави є те, що на ринку пасажирських залізничних перевезень по суті монополістом наразі виступає одне головне підприємство – АТ «Укрзалізниця». Враховуючи необхідність інноваційного розвитку та реорганізації останнього, одним із шляхів диверсифікації та отримання додаткових прибутків могло б стати впровадження залізничного туризму на Укрзалізниці як окремого інноваційного напрямку діяльності. Розглянемо більш детально фінансово-господарські можливості даного підприємства в контексті розвитку залізничного туризму.

2.2. Фінансово-господарська характеристика АТ «Укрзалізниця» як ключового підприємства розвитку залізничного туризму

Відповідно до Закону України «Про залізничний транспорт» залізничний транспорт «є однією з важливих базових галузей економіки України, забезпечує

її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки і потреби населення у перевезеннях» [33]. Також функціонування підприємств залізничного транспорту у взаємодії із усією транспортною системою має забезпечити якісний та своєчасний безпечний трансфер пасажирів та вантажів, а також сприяти розвитку сфери транспортного сервісу національної економіки та населення загалом.

Ключовим підприємством у сфері залізничного транспорту є Акціонерне товариство «Українська залізниця» (далі АТ «Українська залізниця» або Укрзалізниця). АТ «Укрзалізниця» на сьогодні – це компанія-монополіст щодо використання залізничних колій, вокзалів, диспетчерських служб, інших об'єктів інфраструктури, за допомогою яких відбувається рух самого залізничного транспорту (мова йде про транспорт загального користування) [38]. Вона включена до переліку об'єктів стратегічного значення державного рівня.

Починаючи з 2017 року Укрзалізниця міститься у реєстрі великих платників податків, товариство виступає великим за розміром роботодавцем в Україні: станом на 01.01.2022 працювало 249,5 тис. працівників [17]. Форма власності – державна, розмір статутного капіталу станом на 2023 рік – 229,8 млрд. грн.

Наразі на підприємство припадає 82% вантажних та близько 50% пасажирських перевезень (з-поміж перевезень, які забезпечують всі види транспорту). Якщо говорити за обсяги вантажних перевезень, то компанія посідає 4 місце на Євразійському континенті (після Китаю та Індії) [1].

Основним видом діяльності компанії є 49.20 Вантажний залізничний транспорт. Окрім нього товариство здійснює інші види діяльності, визначені статутом, серед яких стосовно розвитку залізничного туризму серед населення важливими є такі:

- 49.10 Пасажирський залізничний транспорт міжміського сполучення;
- 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення;

- 79.11 Діяльність туристичних агентств;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 42.12 Будівництво залізниць і метрополітену;
- 58.19 Інші види видавничої діяльності;
- 61.10 Діяльність у сфері провідного електрозв'язку;
- 85.32 Професійно-технічна освіта [2].

Отже, законодавець із самого початку заклав можливість здійснення підприємством не лише трансферної, а й туристичної діяльності. Для розуміння можливостей та перспектив розвитку залізничного туризму важливо дослідити показники фінансово-господарської діяльності, зокрема наявність майна на балансі підприємства (в особливості рухомий склад, стан пасажирських вагонів, роки їх випуску), а також показники використання основних засобів (фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт зносу). Також необхідно проаналізувати фінансові результати від поточної діяльності та наявність/відсутність капітальних інвестицій в оновлення пасажирського рухомого складу, оскільки через застарілі малокомфортні вагони мандрівники дуже часто обирають конкуруючий вид транспорту для здійснення туризму (наприклад, автомобільний чи повітряний).

Так, щодо далекосполучних пасажирських перевезень, то тут Укрзалізниця відіграє потужну роль, надаючи послуги пасажирського трансферу населенню країни. Такі перевезення координуються спеціальним Департаментом з організації внутрішніх та міжнародних пасажирських перевезень. Сам трансфер здійснюють філії Укрзалізниці – Пасажирська компанія і Українська залізнична швидкісна компанія.

У 2021 році за допомогою квиткових кас було замовлено 6,7 млн місць (у 2020 році – 22,9 млн місць). Онлайн придбали 12,9 млн місць (це 66 % від загального продажу (у 2020 році оформлено 30,4 млн місць). Послугами

перевезення скористалося близько 16,5 тисяч осіб із інвалідністю [19, с. 65] . Як бачимо, наразі люди більше надають перевагу онлайн замовленням квитків на подорожі, що слід враховувати при організації залізничного туризму.

Що стосується рухомого складу, зокрема наявності пасажирських вагонів для перевезення населення, то спостерігається динаміка скорочення інвентарного парку пасажирських вагонів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка змін в інвентарному парку пасажирських вагонів для залізничного туризму АТ «Укрзалізниця» за 2017-2022рр., тис. одиниць

Тип вагона	Рік						Темп зростання	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2021, у %	2022 / 2017, у %
Парк пасажирських вагонів, разом, з них:								
М'які	4,5	4,5	4,3	4	3,8	3,7	97,37	82,22
Некупейні	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	100,00	100,00
Купейні	2,2	2,2	2,1	2	1,8	1,7	94,44	77,27
Міжобласні	1,6	1,7	1,6	1,5	1,5	1,5	100,00	93,75
Вагони-ресторани	0,2	0,2	0,2	0,03	0,1	0,1	100,00	50,00
Багажні, поштово-багажні	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,04	100,00	80,00
	0,04	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02	100,00	50,00

Джерело: складено автором на основі [49].

Як видно з табл. 2.5 парк пасажирських вагонів зменшився у 2022 році у порівнянні з 2017 на 800 вагонів, або на 17,78 %. Не змінилася кількість лише м'яких вагонів, кількість одиниць інших типів вагонів поступово зменшувалася, що є негативним явищем для пасажирських перевезень та якості й комфортності сервісу на таких перевезеннях.

Для комфортного перевезення туристів важливо розуміти поточний стан самого рухомого складу – пасажирських вагонів. Наразі експлуатаційний рухомий склад, що застосовується для пасажирських й туристичних перевезень та ознайомчої мети умовно поділяють на такий:

1. Універсальний – тип рухомого складу, який використовують для діючих пасажирських потягів з метою здійснення регулярних пасажирських перевезень. Ця група розподіляється на:

- пасажирські вагони, які мають спальні місця, поштові та багажні вагони, вагони-ресторани, вагони-буфети (для дальніх та міжміських сполучень);
- дизельні та електричні (моторвагонні) у приміських сполученнях;
- спеціальні рейкові дизельні автобуси (використовують у регіональних сполученнях);
- пасажирські магістральні локомотиви [48, с. 104].

2. Спеціальний робочий – застосовується при проведенні контрольних перевірок та ремонтних робіт і стосується забезпечення залізничної інфраструктури.

3. Ретро-робочий тип – сюди відносять вагони й локомотиви, які випущені до 1950 р. та які збережені для туристичного короткострокового трансферу з демонстраційною метою на певних ділянках залізниці.

4. Ретро-музейний (неробочий тип рухомого складу) – сукупність залізничної техніки минулого, що не експлуатується, займає стаціонарне положення в якості історичної пам'ятки (експонату) у спеціально призначеному для цього місці.

Універсальні пасажирські вагони, що належать до експлуатаційного парку та які зазвичай функціонують для здійснення туристичних поїздів із обсягом спальних місць залежно від наявності окремого купе для дозвілля провідників поділяють на (штук одиниць):

- плацкартні (54/56 – 58/60);
- купейні (36/38 – 40/42);
- СВ габариту «RIC» (22/24 – 33/35);
- СВ (18/20 – 20/22);
- вагон-салони (5/7 – 9/11);
- вагон-буфет/бар (16/18) [48, с. 105].

Слід зазначити, що відповідно до виду туристичного маршруту та

конкретних вимог обслуговування туристичних груп, кількості людей в туристичній групі, її специфіки, обирають найкращий варіант залізничного перевезення [14]: за комфортністю, за рівнем сервісу, за критерієм швидкості, насиченості програми тощо. Щодо планування тематичної мандрівки туристів за допомогою ретро рухомого складу (робочого), то тут необхідно узгоджувати це питання з Укрзалізницею, завчасно маючи договірну домовленість. Якщо враховувати обмеженість експлуатаційного парку пасажирських вагонів, то для організації нових туристичних турів, швидше за все будуть застосовуватись вагони-салони із високим рівнем технічно-санітарного стану останніх, а також та, де наявна комфортна система сполучення у складі пасажирських потягів, обслуговування та стоянки на залізничних станціях [48].

На жаль, рівень капітальних інвестицій щодо закупки чи виробництва нових сучасних вагонів поки що вкрай низький. Аналізуючи розподіл пасажирських вагонів Укрзалізниці за роками випуску останніх станом на 2022 рік (рис. 2.4) слід відмітити, що більшість з них (84,4%) є доволі старими (більше 28 років). Зазначимо, що чимало експлуатаційних вагонів випущено ще за часів Радянського Союзу.



Рис. 2.4. Структура рухомого складу залізничного транспорту (пасажирських вагонів Укрзалізниці) за 2022 р. (побудовано автором)

Показники фінансових результатів господарської діяльності Укрзалізниці, що стосуються пасажирських перевезень та структури операційних витрат наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Фінансові результати та операційні витрати сегменту пасажирських перевезень Укрзалізниці за 2020-2021 рр., тис. грн

	2020		2021		Відхилення			
	Міжміськ і паса-жирські перевезення (МПП)	Приміськ і паса-жирські перевезення (ППП)	Міжміськ і паса-жирські перевезення	Приміськ і паса-жирські перевезення	МПП		ППП	
					Абсолютне	2021/2020, у %	Абсолютне	2021/2020, у %
Дохід від реалізації зовнішнім покупцям	9 161 651	766 052	3 679 552	453 467	-5482099	40,16	-312585	59,20
Витрати на персонал	8 266 506	3 783 470	6 172 574	3 100 645	-2093932	74,67	-682825	81,95
Амортизація	1 653 733	688 569	1 891 771	754 197	238 038	114,39	65 628	109,53
Електроенергія	1 659 893	824 432	919 369	576 177	-740524	55,39	-248255	69,89
Пальне	1 180 273	678 981	469 802	303 357	-710471	39,80	-375624	44,68
Матеріали, ремонт та обслуговування	1 097 600	636 993	803 902	518 667	-293698	73,24	-118326	81,42
Інші операційні витрати	1 575398	705165	988 005	576 363	-587393	62,71	-128802	81,73
Операційний результат сегменту (прибуток/збиток)	- 6271752	- 6551558	-7 565871	- 5375939	-1294119	120,63	1175619	82,06
Операційний результат сегменту (прибуток/збиток) за всіма перевезеннями (МПП+ППП)	-12 823 310		-12 941 810		абсолют. відх., тис. грн		2021/2020, у %	
					-118 500		100,92	

Джерело: побудовано автором на основі [15, 17]

Отже, як бачимо з табл. 2.6 наразі сегмент пасажирських перевезень не приносить прибутку компанії, є збитковим, і зазвичай покривається за рахунок

прибутку від вантажних перевезень. Так, міжміські пасажирські перевезення скоротилися у 2021 році порівняно з 2020 роком на майже 60%, що пов'язано із зменшення пасажиропотоку за рахунок ковідних обмежень, надання переваги населення автомобільному транспорту тощо. Проте за рахунок помітного скорочення витрат на персонал, матеріали, ремонт та обслуговування, електроенергію вдалося зупинити тем росту збитків. Що у 2021, що у 2020 році збиток залишався майже однаковим.

Нарешті, для оцінки ефективності використання основних засобів Укрзалізницею нами було розраховано відповідні показники, згруповані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання основних засобів
АТ «Укрзалізниця» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2021/2019, у %
	2019	2020	2021	
Фондовіддача	0,28	0,29	0,23	82,14
Фондоозброєність	382,7	443,39	505,2	132,01
Фондомісткість	3,59	3,46	4,28	119,22
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,14	0,25	0,28	200
Коефіцієнт вибуття	0,0002	0,0004	0,0003	150

Джерело: побудовано автором

Як бачимо з табл. 2.7 спостерігається негативна тенденція стосовно більшості показників. Відбулося збільшення показника фондомісткості у 2021 році на 19,22%, в той час як фондовіддача зменшилася і її темп зростання склав 82,14% у порівнянні з базовим 2019 роком. Також вкрай погіршився коефіцієнт зносу основних засобів (зріс у два рази), що свідчить про проблеми з ефективністю управління основними фондами компанії, в тому числі й рухомим складом. Такий стан речей пов'язаний із нецільовим застосуванням амортизаційних відрахувань, відсутністю своєчасного оновлення основних

засобів підприємства, дуже низьким рівнем капітальних інвестицій щодо оновлення, модернізації основних засобів Укрзалізниці.

Підсумовуючи, слід зазначити, що залізничний транспорт, його розвиток загалом та у туристичній індустрії зокрема має перспективи. Це потребує розробки адекватної стратегії розвитку залізничного туризму з урахуванням наявної проблематики (забезпечення компанії сучасними пасажирськими вагонами, купівля чи виробництво швидкісних поїздів, покращення сервісу під час подорожей тощо), воєнних дій (що посилює турбулентність зовнішнього середовища підприємства), аналізу маркетингових можливостей для виокремлення нового прибуткового напрямку діяльності (власне туризму за допомогою залізничних перевезень).

2.3. Аналіз маркетингового середовища АТ «Укрзаліниця» в якості туристичного перевізника

Наразі залізничний туризм в Україні ще не має гарної популярності, для більшості людей такий вид туризму прирівнюється до приватних туристичних мандрівок або пов'язується із орендою вагонів високої комфортабельності суголосно для таких приватних подорожей. Також значення та участь залізничного транспорту для індустрії туризму на тепер доволі скромне. Спираючись на ринкову діагностику ключових цілей мандрівок на міжміських сполученнях можна сказати, що переважає мета «візит до родичів та друзів». Друге місце займає ділова мета, і лише третє – туристична [55].

В Україні існують 6 ключових залізничних магістралей, які керуються Укрзалізницею: Південно-Західна (управління в Києві), Південна (Харків), Одеська (Одеса), Донецька (Лиман), Львівська (Львів), Придніпровська (Дніпро) [1].

Зазначимо, що ринок пасажирських перевезень виступає різновидом (галузевим) субринком ринку транспортних послуг. Зокрема головний товар ринку пасажирських перевезень – трансфер населення з пункту А в пункт Б.

Враховуючи різну варіацію даного процесу перевезення, а також на важливість спрямування потоків туризму саме з використанням залізниць, у залізничного транспорту основними конкурентами на ринку туристичного трансферу є автомобільний та повітряний. На жаль, у зв'язку із воєнними подіями в Україні, повітряний транспорт поки що недоступний населенню взагалі. Якщо ж брати сферу туризму всередині країни та на далекі закордонні дистанції, а також виходячи із проведеного нами раніше дослідження (див. табл. 2.2), прямим конкурентом у сфері пасажирських перевезень для Укрзалізниці виступають саме автомобільні пасажирські перевезення. Порівняльний аналіз конкурентних переваг та недоліків залізничного та автомобільного транспорту для здійснення туристичних поїздок наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Конкурентні переваги та недоліки залізничного та автомобільного транспорту для здійснення туристичних поїздок

Фактор впливу	Залізничний транспорт		Автомобільний транспорт	
	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Безпечність	+			+
Поєднання процесу трансферу із готельним та ресторанним сервісом	+			+
Комфортність перевезення	+			+
Маневреність транспорту		+	+	
Комфортність перевезення	+		+	
Наявність безперешкодного доступу до туалету	+			+
Регулярність перевезень	+		+	
Швидкість перевезення		+	+	
Мобільність транспорту		+	+	
Розвиненість інфраструктури доріг (колій)		+	+	
Можливість здійснення туристичного трансферу у будь-якому районі		+	+	
Екологічність	+			+
Обмеженість перевезення материковою частиною		+		+
Строки туристичного трансферу		+	+	
Незалежність від кліматичних умов	+			+

Джерело: складено автором на основі [29, с. 63; 18]

Отже, серед конкурентних переваг залізничного туризму за рахунок використання залізниць у порівнянні з автомобільним можна виділити: поєднання готельного сервісу з ресторанним одночасно із самим процесом трансферу туристів; більша безпечність та комфортність перевезення; безперешкодне користування туалетним сервісом без додаткових зупинок та інші. Серед недоліків: можливе перевищення строків перевезення у порівнянні з автомобільним транспортом, менша мобільність та маневреність, гірша розвиненість інфраструктури тощо [29, с. 64].

Для формування стратегії розвитку залізничного туризму як напряму діяльності АТ «Укрзалізниця», необхідно дослідити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, тобто сильні та слабкі сторони, відшукати можливості та проаналізувати загрози. Для цього використовуємо метод SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це метод та структура стратегічного планування, яка використовується для оцінки організації, плану, проєкту чи бізнес-діяльності. Таким чином, SWOT-аналіз є важливим інструментом для аналізу ситуації, який допомагає керівникам визначити зовнішні (середовище) та внутрішні (організація) фактори. Внутрішній вимір включає організаційні фактори, а також сильні та слабкі сторони, зовнішній вимір включає фактори середовища, а також можливості та загрози [57].

Хоча SWOT-аналіз не складний, він є потужним інструментом, який допомагає компаніям визначити конкурентні можливості для вдосконалення, а також покращити команду та бізнес, залишаючись попереду ринкових тенденцій [64].

Сильні сторони (Strength, сила) – характеристика, яка додає цінності об'єкту дослідження і робить його більш особливим, ніж інші. Сила означає, що щось є більш вигідним у порівнянні з чимось іншим. У цьому сенсі сила відноситься до позитивної, сприятливої та творчої характеристики. Сильні сторони на рівні організації включають властивості та здібності, за допомогою яких організація отримує перевагу над іншими компаніями та організаціями-

конкурентами, які виявляються в результаті аналізу її внутрішнього середовища. Іншими словами, сильні сторони підприємства визначають характеристики та ситуації, в яких організація є більш ефективною та дієвою порівняно з її конкурентами. Організацію можна охарактеризувати як сильну, рівну або слабку порівняно з її конкурентами на основі п'яти критеріїв: відносна ринкова ситуація, відносна фінансова структура, відносна виробнича та технічна потужність, відносний потенціал досліджень і розробок, відносний людський потенціал і ефективність управління [57].

Слабкі сторони (Weaknesses, недоліки, слабкість) – стосуються відсутності форми та компетентності, необхідних для чогось. Слабкість означає, що щось є більш не вигідним у порівнянні з чимось іншим. У цьому відношенні слабкість є негативною та несприятливою характеристикою. Слабкість на організаційному рівні стосується ситуацій, у яких поточне існування та можливості організації є слабшими порівняно з іншими компаніями та організаціями-конкурентами. Іншими словами, слабкість організації означає аспекти або види діяльності, в яких організація є менш ефективною та дієвою порівняно з її конкурентами. Ці аспекти негативно впливають на ефективність організації та послаблюють компанію серед її конкурентів. Отже, фірма не в змозі відреагувати на можливу проблему чи можливість і не може адаптуватися до змін [59].

Для виявлення слабких сторін можна задати такі питання: які ініціативи є неефективними і чому; що можна покращити; які ресурси можуть покращити продуктивність; як компанія оцінює конкурентів [64].

Можливості (Opportunities) – означають ситуацію або умови, придатні для діяльності. Можливість – це перевага та рушійна сила для здійснення діяльності. З цієї причини вона має позитивну та сприятливу характеристику. Для організаційного менеджменту можливість – це зручний час або ситуація, яку оточення надає організації для досягнення її цілей, те, що дало б позитивні результати для компанії, визначені в ході аналізу її середовища. Конкуренція та інтенсивна робота відкриває перед підприємствами великі можливості.

Насправді можливості – це умови зовнішнього середовища, які дозволяють організації скористатися сильними сторонами організації, подолати слабкі сторони або нейтралізувати загрози навколишнього середовища [57].

Для пошуку можливостей компанії рекомендується ставити такі питання: які ресурси можна використати для усунення недоліків; чи є ринкові прогалини в послугах фірми; які бізнес-цілі є у організації на рік; що пропонують конкуренти [64].

Загрози (Threats) – це ситуація або стан, що ставить під загрозу реалізацію діяльності, відноситься до не вигідної ситуації. З цієї причини загрози несуть негативну характеристику, якої слід уникати. Для організаційного менеджменту загроза є елементом, який ускладнює або робить неможливим досягнення цілей організації; ситуації, які виникають у результаті змін у віддаленому чи найближчому оточенні, які перешкоджають компанії зберегти своє існування або сприяють втраті переваги в конкуренції, і які є несприятливими для неї. Усі фактори навколишнього середовища, які можуть перешкоджати ефективності та результативності підприємства, є загрозами [59].

Для виявлення загроз можна ставити так питання: які зміни в галузі викликають занепокоєння; які нові ринкові тенденції на горизонті; де конкуренти перевершують фірму [64].

SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця» в контексті пасажирських перевезень наведено у табл. 2.9.

З урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, можна сказати, що для АТ «Укрзалізниця» необхідно зосередитися на стратегії використання можливостей для максимального нівелювання наявних загроз та посилення слабких сторін.

За сучасних умов АТ «Укрзалізниця» практично не здійснює туристичний трансфер пасажирів, що пов'язано із нестачею якісних пасажирських вагонів.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Монопольне положення на ринку залізничних перевезень	Застарілість рухомого складу
Стабільний графік руху транспорту	Недешева вартість перевезення
Висока кваліфікація та досвід співробітників	Поганий рівень приватного інвестування в залізницю
Широка клієнтська база	Недостатня ефективність впровадження інформаційних технологій
Всесезонність діяльності та незалежність від кліматичних умов	Збитковість пасажирських перевезень
Надання онлайн-послуг	Низький рівень зарплат співробітників залізниці
Наявність "фідбеку" (зворотного зв'язку з клієнтами)	Відсутність інфраструктури для забезпечення високошвидкісного сполучення
Комфортність та безпечність пересування в процесі руху залізничного потягу	Відсутність систематичної роботи із клієнтською базою
Можливість застосування повного циклу з продукування та надання сервісу	Мала диверсифікація діяльності, грошова орієнтація лише на вантажні перевезення
Екологічність залізничного транспорту	Відсутність роботи з упровадження інноваційних напрямів діяльності (наприклад, залізничний туризм)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Покращення якості надаваних послуг, їх діджиталізація	Воєнні дії на території України, руйнування залізничної інфраструктури та її об'єктів
Запровадження державно-приватного партнерства, створення пасажирських ХАБів на вокзалах	Недостатність коштів в Укрзалізниці для оновлення рухомого складу через нестабільність політично-економічної ситуації
Зростання купівельної спроможності	Ріст збитковості пасажирських перевезень
Запровадження ефективної маркетингової служби на підприємстві	Загострення конкуренції зі сторони автомобільного транспорту у пасажирських перевезеннях
Розвиток міжнародних сполучень	Погіршення купівельної спроможності населення, ріст інфляції
Розвиток інноваційних напрямів діяльності (наприклад, залізничний туризм, надання високошвидкісних перевезень, рекламний бізнес)	Зменшення пасажиропотоку через масовий виїзд українців закордон через війну
Покращення іміджу компанії	Ріст вартості залізничних перевезень
Залуження додаткових коштів за рахунок Фонду відновлення України після закінчення війни	

Джерело: розроблено автором

Окрім цього, розробка та забезпечення туристичних перевезень вимагає реалізації таких аспектів як підвищений комфорт, швидкість перевезення, експлуатація спеціального рухомого складу із біотуалетами, наявність кондиціонерів, інтернет-мережі, харчового сервісу тощо.

Аби розвивати залізничний туризм, Укрзалізниці треба:

- ґрунтовно удосконалити умови поїздок;
- оновити об'єкти інфраструктури на залізницях;
- підвищити рентабельність пасажирських перевезень за рахунок зниження їх собівартості;
- збільшити варіацію та якість супутніх послуг у потягах для туристів;
- покращити рівень кваліфікації персоналу та їх соціального захисту та гарантій у сфері залізничного туризму.

Серед прогресуючих проблем розвитку залізничного транспорту нашої держави, а відтак і залізничного туризму, можна виділити: - системний і зростаючий рівень застарівання основних засобів; - недостатнє або взагалі відсутнє залучення інвестицій для оновлення рухомого складу; - відсутність інноваційного вектору розвитку залізниць; - техніко-технологічна недосконалість підтримки самого процесу пасажирського трансферу; - відсутність повноцінного компенсаторного механізму за діяльність соціально важливих пасажирських перевезень; - збитковість утримання мало використовуваних ділянок; - поганий рівень державно-приватного партнерства; - відсутність стратегії розвитку залізничного туризму.

Тому через зменшення пасажирських перевезень, їх зростаючої збитковості перед АТ «Укрзалізниця» гостро стоїть питання пошуку оптимальних можливостей, напрямів, методів розробки й способів забезпечення прибутковості власної господарської діяльності. Так, відбувається поступовий процес створення маркетингової системи менеджменту пасажирських перевезень, що пристосовується до змін на ринку транспортних послуг. Також спостерігається тенденція до покращення якісної складової задоволення потреб туристів під час мандрівок, що підтверджується відкриттям мережі залізничних

сервіс-центрів та впровадженням надання додаткових послуг як на вокзалах, так і безпосередньо у потягах [55].

Отже, розвиток залізничного туризму як напряму діяльності Укрзалізниці, а також його забезпечення та підтримка через запровадження державно-приватного партнерства й створення пасажирських ХАБів на вокзалах, потребує формування відповідної адекватної стратегії розвитку залізничного туризму.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз пасажирських залізничних перевезень та туристичної діяльності в Україні показав, що спостерігається тенденція зменшення обсягів та напрямів пасажирських перевезень за допомогою залізниць, знижується попит на залізничні перевезення пасажирів через зростання ціни залізничних квитків. Виявлено, що пасажирський рухомий склад є застарілим, більшість перевезень туристів – це суцього трансфер без смислового «туристичного навантаження». Серед позитивних тенденцій – запровадження швидкіснопоїдних маршрутів та цифровізація послуг.

2. Аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця» показав, що дане підприємство має перспективи щодо впровадження залізничного туризму як інноваційного напряму діяльності, оскільки є монополістом на залізничному транспорті. Проте необхідно здійснити модернізацію рухомого складу, підвищити рівень прибутковості пасажирських перевезень, покращити якість надаваних послуг.

3. Прямим конкурентом у сфері туризму для Укрзалізниці є автомобільний транспорт. Проведений SWOT-аналіз пасажирських перевезень досліджуваного підприємств показав, що можливостями для його подальшого стратегічного розвитку можуть стати запровадження державно-приватного партнерства, створення пасажирських ХАБів на вокзалах, а також формування нових інноваційних форм прибуткової діяльності, серед яких слід виділити залізничний туризм, що потребує розробки відповідної стратегії його розвитку.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ЗАЛІЗНИЧНОГО ТУРИЗМУ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1. Передумови формування стратегії розвитку залізничного туризму АТ «Укрзалізниця»

Залізничний транспорт (ЗТ) посідає чільне місце та відіграє помітну роль в організації та здійсненні туристичних поїздок. Останнім часом популярність даного виду транспорту для перевезень мандрівників зростає, хоча все ще поступається автомобільному. Сьогодні наявно чимало передумов для розвитку залізничного туризму [45].

Так, за сучасних умов в Україні дуже поширився такий вид залізничного туризму (ЗТур) як недовгострокові тури для організованих груп туристів. Даний вид ЗТур є пріоритетнішим за інші види туристських перевезень транспортом через існування розвиненої залізничної інфраструктури та можливості трансферу значної маси туристів (враховуючи людей з особливими потребами) на далекі відстані, при цьому надаючи досить високий рівень комфорту й безпеки.

Пасажирські перевезення залізничним транспортом забезпечують кращий ступінь надійності (у порівнянні з прямим конкурентом автомобільним транспортом) та дотримання розкладу руху. Однією з ключових переваг мандрівок залізничним транспортом виступає реальна можливість поєднання відпочинку та переміщення. Тому є потенціал зростання розвитку залізничного туризму [43].

Зважаючи на переваги ЗТ, він може спокійно бути конкурентоспроможним на рику надання туристичних послуг на короткі та середні відстані. Його використання для подорожей є найвдалішим для забезпечення прикордонного і внутрішнього туризму, а також різноманітних екскурсійних, краєзнавчих турів та турів вихідного дня [25].

ЗТур має переваги у порівнянні з іншими видами транспортного туризму

ще й для розвитку самих туристичних маршрутів. Окрім задоволення потреб конкретного мандрівника, він здійснює важливу соціальну роль для держави через збереження її культурної спадщини, бо навіть саму залізницю з її об'єктами можна віднести в якійсь мірі до загальної історико-національної спадщини. Зростання взаємозв'язку між туризмом і культурою засноване на двох ролях: ролі культури як фактору задоволення потреб, що входять до складу туризму як явища, та ролі самого туризму в реалізації культурних потреб людей. По суті заснування зручної, швидкої єдиної транспортної системи можна вважати видатним досягненням так званої «залізничної» епохи, яким ми користуємося і зараз [48, с. 30].

Передумови розвитку ЗТур були закладені ще за часів Радянського Союзу, коли він був дуже розвиненим через існування в нашій державі чудових природних об'єктів як Чорне та Азовське моря, озер, курортів, мальовничих гір, безлічі кількості старовинних історико-культурних пам'яток архітектури. Усе це спонукало туристів до мандрівок, у тому числі й за допомогою ЗТ. Починаючи з 80-х років минулого століття запроваджені туристичні потяги за графіком з регулярним розкладом. Навіть були поїзди, що використовувалися лише для туристичних подорожей.

Наразі туристів вабить так звана атмосфера «старої залізниці», що виникла після закінчення «парової епохи» (період часу, за якого у світі на залізницях рухомою силою виступала парова тяга. Саме вона, власне, і дала змогу закріпити у свідомості людей візуально-естетичний образ красивої романтики подорожей залізничним транспортом). Тим не менше, напрями такого виду атракції відносяться не лише до парових поїздів, а й із зацікавленістю у подорожі автентичною вузькоколійною залізницею, що використовувалася для потреб промисловості на той час, технікою минулих часів, історією виникнення і розвитку залізничних підприємств.

Нюанси чи передумови організації подібних туристичних ліній або певних об'єктів різняться в залежності від історичних аспектів. В якості туристичного об'єкту може виступати закинутий проміжок залізниці із

історичними особливостями або цікавими функціями чи, можливо, атмосферний об'єкт промисловості із власними культурно-естетичними характеристиками [48, с. 33].

Передумовою розвитку залізничного туризму в Україні є успішний досвід туристичного застосування залізниці зарубіжними країнами. Так, у Мексиці запроваджені туристичні маршрути з використанням залізниць у гори Сьерра Мадре під назвою «Тур у мексиканське піднебесся». В Японії курсує надрозкішна залізнична лінія Seven Stars in Kyushu (Сім зірок в Кюсю), що пролягає через вражаючий гірський острів Кюсю, зупиняючись у сільському містечку Юфуїн, яке славиться своїми гарячими джерелами. У пасажирських люксах Seven Stars продумана кожна деталь. Стіни мають решітку Куміко, виготовлену місцевими майстрами в Окаві без використання цвяхів. Раковини створив покійний Сакайда Какімон XIV, відомий гончар. У вагоні-ресторані численні дерев'яні деталі – від шевронного паркету з грушевого дерева до кесонної та арочної стелі – конкурують із епічними видами сільської місцевості Японії [63]. Склад потягу включає 7 вагонів, де містяться 14 купе, 2 люкси, 3 президентських люкси, бар та вагон-ресторан. Розмір купе становить 10-21 метр квадратний. Вартість дводенного туру сягає близько півтори тисячі доларів США, чотириденного – близько 4 тисяч доларів [26, с. 37].

В Європі існує найбільш відомий серед мандрівників усього світу туристичний потяг «Східний Експрес», який здійснив свою першу подорож ще у 1883 році, вирушивши з Парижа до Стамбула. Сьогоднішня ітерація носить назву «Venice Simplon-Orient-Express» і продовжує займати ТОП розкішних європейських подорожей, але маршрут дещо змінився: поїзд вирушає з Лондона до Венеції через Францію, Швейцарію та Австрійські Альпи. Офіційний вагон-ресторан (рис. 3.1) нагадує про золоту добу європейських подорожей – 1920-ті та початок 30-х років – із вишуканим сервіруванням столів, кришталем і порцеляною на верхніх полицях. Вартість квитка варіюється в районі 2000 доларів [63].



Рис. 3.1. Приклад вагону-ресторану у Venice Simplon-Orient-Express (взято із мережі Інтернет)

Канаду та США поєднує чудовий залізничний тур «Скелястий альпініст» (Rocky Mountaineer). На поїзді Rocky Mountaineer туристи можуть обрати чотири неймовірно мальовничі маршрути. Більшість мандрівок починаються з Ванкувера та пролягають через канадські Скелясті гори, хоча четвертий варіант веде мандрівників із Моабу, штат Юта, до Денвера, штат Колорадо (для тих, хто хоче відчувати пустелю). Поїзд пропонує дві «каюти» – включають в себе величезні скляні купольні вікна та відкриту оглядову платформу [63].

Слід відмітити, що туристичні поїзди зазвичай завжди мають дуже великий ступінь комфорту, вишуканий внутрішній дизайн (чимось схожі на круїзні лайнери), вагони складаються з максимум восьми двомісних купе. Душова кабіна й туалет – або індивідуальні на 1-2 номери, або обслуговують окремих вагон. Такий потяг включає не лише вагон-ресторан чи вагон-салон, також може містити вагон для конференцій та спеціальний дитячий вагон [30].

Україна, в першу чергу, в особі головної залізничної компанії Укрзалізниці має теж всі шанси розробити неймовірні маршрути як для внутрішніх, так і для зовнішніх туристів. Наприклад, через використання вузькоколієк: зараз вже наявні вузькоколієві маршрути, що розташовані у Західній Україні. Широкі перспективи відкриваються перед вузькоколієвими

Карпатського регіону нашої держави (до прикладу залізниця промисловців Гределів, лінія Демня-Коростів) [48, с. 35]. Наприклад, проєкт **TACIS** «Підтримка місцевого розвитку та туризму Карпатського регіону» (напряма співпраці саме з ЄС), реалізація якого відбулася в Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській та Чернівецькій областях [3, с. 56]. На жаль, поки що реально діє лише один саме туристичний маршрут залізницями (не в якості звичайного перевезення пасажирів), який називається «Карпатський трамвай». Його включили до переліку заходів для розвитку внутрішнього й іноземного туризму [34]. Даний проєкт відповідно до розпорядження Кабміну України планувалося здійснювати за концесійним принципом, але зараз фірмами-здійснювачами експлуатації потягу є ТОВ «Карпатський трамвай» разом із ТОВ «Уніплит».

Ще однією передумовою розвитку залізничного туризму й необхідності комплексного стратегічного бачення з цього приводу є наявність в Україні багатих рекреаційних та лікувально-оздоровчих зон. На фоні цього можна організовувати залізничні оздоровчо-рекреаційні тури, коли мандрівка до місця призначення для лікування супроводжується цікавими екскурсіями.

На жаль, поки що воєнні дії на території України, а перед цим карантинні заходи сприяли скороченню пасажиропотоку, що погіршило ефективність роботи Укрзалізниці. Тим не менше, необхідно впроваджувати інноваційні нетривіальні рішення для стабілізації та приросту попиту на залізничний туризм як вітчизняних, так і закордонних туристів з різноманітних куточків світу [6, с. 22]. Основні фактори, що наразі впливають на формування стабільного попиту туристів, які надають перевагу саме подорожами залізничним транспортом наведені на рис. 3.2.

Наша держава активно працює над розвитком міжнародного співробітництва у сфері туризму: вже підписано ряд договорів з такими країнами як Естонія, Греція, Угорщина, Словаччина, Литва, Австрія, Фінляндія [13].



Рис. 3.2. Фактори впливу щодо формування попиту туристів на залізничний вид туризму (складено на основі [5])

Покращення конкурентоспроможності туристичного господарства, у т. ч. й ЗТур, за рахунок співпраці у сфері туризму прописане в Договорі про асоціацію між Україною та ЄС (глава 16, розділ 5). Сучасні напрацювання в галузі туризму також є. Наприклад, 2017 року Кабміном України прийнято Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 року [39]. Ведеться комплексна робота щодо змін нашого туристичного законодавства, аби воно відповідало стандартам та директивам Європейської спільноти. Вже стали чинними такі національні стандарти, як:

- стандарт ISO 17679:2016 «Туризм та супутні послуги – Оздоровчий Спа – Вимоги до обслуговування»;
- стандарт ISO 23599:2012 «Допоміжні засоби для сліпих та людей із вадами зору – тактильні індикатори для ходьби»;
- стандарт ISO 17049:2013 «Доступний дизайн – Застосування шрифту Брайля на вивісках, обладнанні та приладах».

Для ефективного розвитку залізничного туризму на рівні держави

необхідно дати поштовх, вкладаючи інвестиції у розвиток даного напрямку як окремого виду діяльності природного залізничного монополіста АТ «Укрзалізниця». Успішний приклад Укрзалізниці покаже іншим приватним компаніям, що є сенс співпрацювати у туристичній галузі з Укрзалізницею не лише як додатковим сервісом з перевезення пасажирів, а як рівноцінним партнером з провадження залізничного туризму.

Відтак усе це потребує формування ефективної стратегії розвитку залізничного туризму, підґрунтям якої мають стати економіко-правові напрацювання, а саме:

- чітке визначення українським законодавцем дефініції «залізничний туризм», окреслення політики розвитку цього напрямку;
- забезпечити на правовому рівні більший доступ недержавних підприємств до об'єктів залізничної інфраструктури;
- запровадження одного квитка на різні подорожі різними залізничними лініями за конкретний проміжок часу на прикладі закордонних компаній;
- сформувати робочий страховий механізм у сфері залізничного туризму;
- розробити ефективне правове регулювання роботи туристичних агентств, які вже надають послуги ЗТур (прописати перелік мінімально допустимих стандартів безпеки, комфорту тощо) [48, с. 78].
- активно співпрацювати із об'єднаними територіальними громадами, де є залізничне сполучення для подальшого розвитку господарства регіонів у цілому.

3.2. Концептуальні засади стратегії розвитку залізничного туризму АТ «Укрзалізниця»

Сучасне агресивне середовище, в якому функціонують компанії, характеризуються невизначеністю та високою турбулентністю. Відтак для забезпечення стійкості та пошуку можливих шляхів зростання доходу Укрзалізниця може й повинна розвивати інноваційні напрями діяльності, як

наприклад, нами було зазначено залізничний туризм. Розвиток ЗТур потребує розробки та впровадження відповідної стратегії розвитку.

Майбутня стратегія розвитку залізничного туризму Укрзалізниці повинна спиратися на інтенсивний розвиток, що передбачає раціональне й покращене використання та розподіл наявних ресурсів: фінансових, трудових, виробничих тощо. Окрім цього, вона має являти собою не лише перелік майбутніх операцій чи заходів, але й враховувати та максимально нівелювати негативну дію ризиків та загроз для залізничного підприємства.

Стратегія розвитку залізничного туризму (СРЗТ) як напрямку діяльності Укрзалізниці являє собою довгостроковий інноваційний план різноманітних заходів з підвищення привабливості та розвитку інфраструктури залізничного транспорту безпосередньо для туристичних цілей.

Ключові характеристики СРЗТ Укрзалізниці наведені на рис. 3.3.



Рис 3.3. Характеристики сутності стратегії розвитку залізничного туризму на Укрзалізниці (сформовано автором на основі [10, с. 349])

Формування СРЗТ для Укрзалізниці має включати наступні етапи:

1. *Підготовчий.* На цьому етапі необхідно провести детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища Укрзалізниці, обов'язково врахувати

наявні виклики і загрози для відшукування конкретних потенціальних можливостей, які й ляжуть в основу майбутньої стратегії. Для аналізу можуть використовуватися різні методи (PEST-аналіз, матриця Портера, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок [44]). На наш погляд, найбільш комплексним для Укрзалізниці є метод SWOT-аналізу.

На цьому етапі, враховуючи умови воєнного стану на території України та постійних ракетних обстрілів, дуже важливо прорахувати виклики, пов'язані із військовим фактором, оскільки об'єкти залізничної інфраструктури також постраждали. Тому до основних викликів сьогодення, що впливають на обрання адекватної стратегії розвитку як залізничного туризму, так і залізничного транспорту в цілому, є:

- цілеспрямоване регулярне знищення ворогом залізничної інфраструктури;
- потреба в організації, в першу чергу, безоплатних перевезень для держави у військових та гуманітарних цілях (перевезення військових, заходи з евакуації населення, трансфер гуманітарної допомоги, релокація компаній);
- вимушені зміни в логістиці залізничних перевезень на експорт, що пов'язано із блокуванням морських портів нашої держави та заміною регіонів створення вантажної бази (потреба перенаправити перевезення в сторону західних прикордонних переходів);
- неможливість та складність чіткого прогнозування географії і самого процесу відродження виробничих підприємств, що по факту забезпечують вантажопотоки для залізничного господарства [41, с. 14];
- наявність застарілих правил, норм, процесів надання залізничних послуг;
- розпочате і незакінчене реформування залізничної галузі відповідно до Acquis ЄС (вважаємо до закінчення війни в Україні немає сенсу робити структурні перетворення та ключові реформи на ринку залізничного транспорту);
- кризовий спад потоків туристів до України;

- відтік інвестиційних коштів із туристичної галузі держави;
- критичний рівень ризику та небезпеки знаходження у значній кількості областей України;
- руйнація туристичних об'єктів та інфраструктури;
- недостатність/відсутність інформації про стан туристичних пам'яток у багатьох регіонах держави;
- обмеженість туристично-інформаційної мережі;
- немає автоматизованої системи щодо збору статистики по туристам, щоб оцінити стан, розміри прибутків та збитків галузі;
- не створено до сих пір загальноукраїнський туристичний вебпортал для іноземних туристів [41, с. 107].

На підготовчому етапі також доречно визначити основні параметри розвитку залізничного туризму, серед яких технічний стан рухомого складу Укрзалізниці зараз і його перспективи в найближчому майбутньому, ресурсні можливості, економічна доцільність та ефективність й соціальний фактор.

Щодо можливостей, то із врахуванням воєнного фактору впливу на стратегію розвитку залізничного туризму можна виокремити такі:

- застосування перенасиченого новинами про події в Україні міжнародного інформаційного поля для донесення іноземним громадянам та компаніям чітко сформульованого меседжу щодо поточної ситуації з опором на туристичний потенціал нашої держави у післявоєнний період;
- формування стратегії комунікацій з вектором спрямування на міжнародний ринок;
- розробка і втілення нового імідж-бренду України;
- пошук та утворення механізмів для залучення фінансових інвестиційних коштів;
- робота зі стейкхолдерами, їх залучення до розробки цифрових рішень у сфері залізничного туризму;
- спрямування на умовно безпечні регіони, де наразі немає активних бойових дій;

- запровадження Фонду підтримки галузі туризму в Україні;
- зростання рівня управління якістю, комфортабельності, запровадження системи розподілу готелів за категоріями готелів, інших відповідних закладів в умовах воєнного стану.

2. *Етап безпосередньої розробки стратегії розвитку залізничного туризму* (змістовний). Даний етап включає формування довгострокового стратегічного бачення через постановку конкретних стратегічних цілей, розкриття завдань, через які будуть реалізовуватись такі цілі, формування стратегічних альтернатив (конкретних стратегій), оцінка цих альтернатив (у т. ч. економічна), обрання кращої з них для реалізації на практиці.

Так, формулювання будь-якої стратегії розпочинається із визначення сфери/напрямку діяльності та окреслення стратегічного бачення (місії). По суті СРЗТ передбачає вирішення 2-х основних завдань-цілей:

- 1) якісний сервіс для українців та іноземців у сфері залізничного туризму;
- 2) додатковий розвиток залізничних пасажирських перевезень [6].

Відповідно до цього місією АТ «Укрзалізниця» у контексті залізничного туризму можна визначити надання сучасних якісних туристичних послуг, серед яких залізничний трансфер, готельно-ресторанне обслуговування, забезпечення дозвілля, екскурсійного та лікувально-рекреаційного дозвілля, включаючи організацію залізничних перевезень туристів у взаємовигідній співпраці з іншими туристичними організаціями (туроператорами й турагентами) за допомогою залізничного транспорту.

Місія обґрунтовується такими ключовими стратегічними цілями як:

- організація та забезпечення висококомфортного перевезення мандрівників модернізованими (або новими) потягами за допомогою кваліфікованого персоналу (провідники, поїздний гід, стюарди, допоміжний персонал);
- підвищення прибутковості залізниць за рахунок доходів від ЗТур;
- надання послуг харчування туристів, використовуючи вагони-бари або вагони-ресторани протягом руху туристичного потягу;

- забезпечення мандрівників ночівлею протягом самої подорожі у якісних безпечних купе;
- організація екскурсій та супровід туристів до туристичних пам'яток, музеїв чи інших туристичних об'єктів (у місцях запланованих зупинок поїзда);
- попередня організація сніданків, обідів, вечерь людей у відповідних місцевих закладах харчування (ресторани, кафе тощо);
- забезпечення за необхідності ночівлі у готелях або на туристичних базах;
- співпраця з іншими видами транспорту у сфері туризму за рахунок організації трансферу туристів з метою різноманітних екскурсій;
- розробка та реалізація маркетингової стратегії щодо розвитку залізничного туризму, у тому числі відповідні рекламні кампанії для зростання попиту на ЗТур;
- організація та забезпечення групових туристичних перевезень [53].

На даному етапі важливою є розробка та аналіз стратегічних альтернатив розвитку ЗТур та обрання конкретної найбільш ефективної за даних умов для подальшої реалізації (можливо двох). Якщо говорити про еталонні стратегії розвитку будь-якої компанії [59], то для Укрзалізниці у сфері залізничного туризму доцільно обирати між такими стратегічними альтернативами:

1) стратегією концентрованого зростання (передбачає розробку нового або поліпшення існуючого продукту, не переходячи в іншу галузь. Наприклад, у нашому випадку у розрізі концентрованого зростання можна обрати стратегію розвитку такого туристичного продукту залізничного туризму як залізничний туристичний маршрут вузькоколійною залізницею.

2) стратегія диверсифікованого зростання (передбачає розширення спектру діяльності, її видів, входженням на нові ринки, освоєння нових виробничих напрямів, збільшення асортименту товарів чи послуг, що також охоплює не лише диверсифікацію товарів за групами, але й розширення діяльності компанії в сторону нових і не пов'язаних з її основною діяльністю сфери/області/ринки [16, с. 17]. Для Укрзалізниці в рамках цієї стратегічної

альтернативи найбільш вигідно та менш затратно обрати стратегію саме центральної диверсифікації (коли залізничні вантажні та пасажирські перевезення як були, такі залишаються в пріоритеті, але за рахунок наявності рухомого складу, персоналу та розвиненої залізничної інфраструктури, маючи монопольне становище на ринку пасажирських перевезень, підприємство може розвиватися і заробляти гроші на туристичних перевезеннях за допомогою залізниць).

3. *Реалізаційно-контрольний етап.* Передбачає реалізацію обраної стратегії на другому етапі за рахунок обрання джерел фінансування конкретних форм її втілення (наприклад, розробка залізничних туристичних маршрутів, створення і підтримка туристичної бази, організація транспортних вокзальних ХАБів тощо).

На цьому етапі для реалізації стратегії розвитку ЗТ Укрзалізниці необхідно розв'язати такі тактичні завдання:

- створення спеціалізованого рухомого складу (закупівля/оренда спеціалізованого рухомого складу, ремонт наявного рухомого складу);
- формування туристичної бази залізниць із розробкою туристичних маршрутів (створення та розвиток цікавих для туристів залізничних об'єктів, розробка відповідних туристичних маршрутів у кореляції із залізничною туристичною базою Укрзалізниці);
- підготовка залізничної інфраструктури до ведення залізничного туризму (формування і розвиток матеріальних ресурсів для сервісного обслуговування мандрівників (мережа сервіс-центрів, вокзальні комплекси тощо), розвиток об'єктів туристичної інфраструктури, відомчих оздоровчих, санаторно-курортних закладів);
- інформаційна підтримка організації залізничного туризму (розвиток комунікацій, маркетингової стратегії для формування попиту на послуги, створення окремого вебсайту залізничного туризму або окремого розділу про нього на офіційному сайті Укрзалізниці);
- формування та обрання джерел фінансування інноваційних проєктів по

залізничному туризму;

- розробка методичного інструментарію щодо контролю отриманих результатів від впровадження стратегії, оцінки ефективності даної стратегії.

Стратегія розвитку залізничного туризму для АТ «Укрзалізниця» узагальнена на рис. 3.4.

Ще у 2016 році Укрзалізниця заклала початок реформування власної організаційної структури, за якою передбачено створення конкурентного та монопольного секторів. До монопольного сектору планувалося віднести базові напрями діяльності залізниць: вантажні перевезення та структури для їх сервісу; перевезення осіб у приміському, регіональному чи далекому сполученнях. Щодо конкурентного сектору, то сюди віднесли всю іншу діяльність, що не відноситься до процесів традиційних перевезень.

Враховуючи це, можна сказати що залізничний туризм як напрям діяльності може бути включений до монопольного сектору, за умови, що Укрзалізниця організовуватиме лише перевезенням туристів. Якщо ж на Укрзалізниці створять управління, що надаватиме весь спектр туристичних послуг, то тоді мова йде про конкурентний сектор [9, с. 72]. Також можливим видається спосіб організації туристичних компаній за рахунок створення відокремлених юридичних осіб, що матимуть змогу взяти в оренду в Укрзалізниці нитки графіка та здійснювати туристичні залізничні перевезення за допомогою власного рухомого складу.

Оскільки наразі пасажирські перевезення збиткові, державні субсидій практично відсутні, в умовах воєнних дій та збитків від них для компанії, Укрзалізниця не в змозі купувати спеціальний рухомий склад та здійснювати реконструкцію залізничної інфраструктури для повного забезпечення залізничного туризму.

Якщо говорити про джерела інвестицій у залізничний туризм за допомогою приватних туристичних компаній чи громадян (як України, так і зарубіжних країн) у партнерстві із Укрзалізницею, то питання поки що

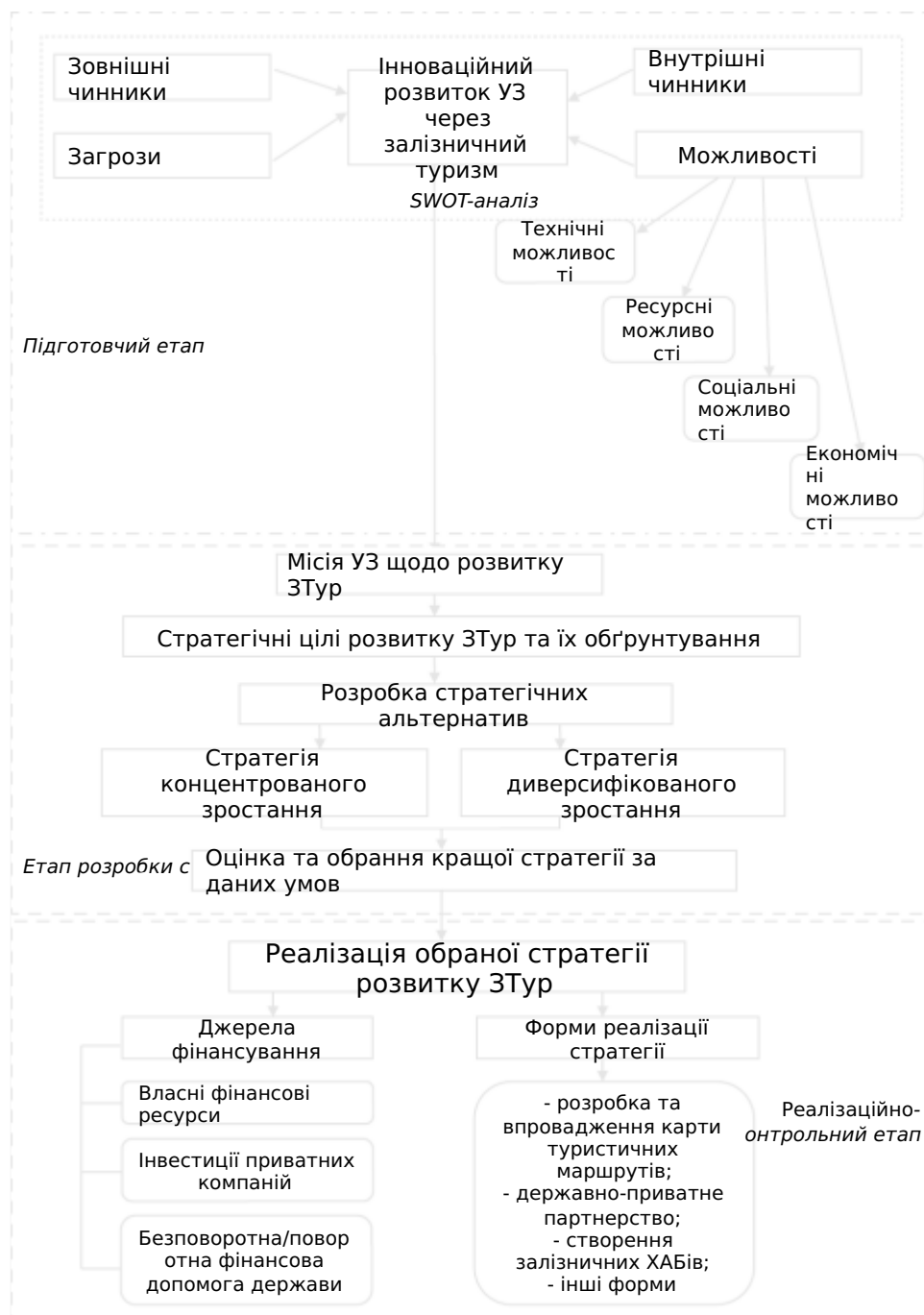


Рис. 3.4. Формування стратегії розвитку залізничного туризму
АТ «Укрзалізниця» (розроблено автором)

відкрите. Його вирішення набуває все більшої актуальності у світлі зростання інтересу таких приватних юридичних або фізичних осіб, особливо що стосується розвитку туризму на Закарпатті.

Зважаючи на конкретне джерело інвестиційних коштів та можливість приватних інвестицій нами пропонується декілька варіантів розвитку залізничного туризму:

1. Розвиток ЗТур через фінансування з власних коштів Укрзалізниці. За даного варіанту розвитку ЗТур необхідно придбавати нові потяги, займатися розробкою та популяризацією карти цікавих туристичних маршрутів залізницею, організовувати ночівлю та харчування мандрівників у потягах або локальних готелях, кафе, ресторанах, здійснювати за необхідності додатковий трансфер, надавати екскурсійні послуги. Відтак в АТ «Укрзалізниця» треба дещо змінювати саму організаційну структуру та у Департаменті пасажирських перевезень створити окреме управління, що й буде займатися усіма цими питаннями. Вважаємо, що даний варіант розвитку можливий, проте дуже затратний, потребує допомоги від держави.

2. Розвиток ЗТур за рахунок впровадження державно-приватного партнерства. Даний варіант реальніший, ніж попередній, оскільки ключові інвестиції в залізничний туризм здійснюються приватними громадянами або компаніями, Укрзалізниця робить лише часткові грошові вкладення. При цьому не потрібно змінювати оргструктуру та утворювати додаткове управління по туристичним перевезенням. Застосування державно-приватного партнерства також зумовлює передачу частини функцій на туристичні компанії (наприклад, харчування, проживання в місцевих готелях тощо), що є цілком вигідним для Укрзалізниці. За нею залишаються лише ключові функції як-то безпосереднє перевезення залізничним потягом, організація харчування та ночівлі у ньому).

3. Розвиток залізничного туризму за рахунок приватних компаній повністю. На жаль, поки що даний варіант розвитку залізничного туризму найбільш вірогідний і передбачає, що у залізничний туризм як проєкт вкладають кошти приватні інвестори, вони самостійно купують додаткові

вагони, можуть навіть вкладатися у реконструкцію та модернізацію нових залізничних об'єктів. За таких умов про розвиток ЗТур як окремого інноваційного напрямку діяльності Укрзалізниці говорити складно, проте все одно такий варіант потребує укладання між Укрзалізницею і туристичною приватною компанією додаткових договорів, відповідно до яких Укрзалізниця отримує кошти через послуги з утримання, ремонту, експлуатації рухомого складу такою компанією за її доступ до користування об'єктами залізничної інфраструктури.

Формування стратегії розвитку ЗТ потребує наявності стабільного пасажиропотоку, а відтак пошук та захоплення додаткових ніш на ринку транспортних послуг загалом. Розвивати залізничний туризм без туристів неможливо. Одним із дієвих способів перенаправлення потоків клієнтів до залізниць може стати створення залізничних ХАБів (будь-які транспортні пересадочні вузли) [9, с. 120].

Залізничний транспортний ХАБ являє собою великий транспортний вузол для пересадки, головним призначенням якого є оптимізація розкладу руху пасажирських потягів між собою за різними типами сполучення, щоб прискорити період часу перебування осіб на залізничних вокзалах під час очікування іншого поїзду чи трансферів на інші види транспорту [56].

Окрім скорочення строку подорожі туристів та забезпечення їх комфортними умовами під час такої подорожі, такий ХАБ може виконувати широкий спектр інших супутніх послуг, у тому числі туристичних. Відповідно до успішної практики закордонних країн додатковими функціями залізничного ХАБу можуть бути: надання інформаційних, туристично-екскурсійних, торговельно-розважальних послуг за час очікування наступного транспорту пасажиром; забезпечення послуг трансферу мандрівників для їх подальшого переміщення другим видом транспорту; організація перевезень багажів мандрівників; задоволення послуги перевезення клієнтів різними видами транспорту за рахунок використання єдиного квитка.

Для прикладу, успішний транспортний ХАБ із провідною роллю

залізничного виду транспорту було створено у Німеччині – транспортний вузол Галле [53, с. 321].

Даний вузол наразі є ключовим транспортним ХАБом у Німеччині, що спричинено його функціональною сферою охоплення, а саме проходженням тут головних транспортних артерій та міжнародних транспортних коридорів. Процес перевезення під час самої модернізації залізниці не зупинявся, результатом стало прокладання 50 кілометрів додаткової нитки залізниці, запроваджено системи інформаційної мікропроцесорної централізації, а повздовж колій поставлено шумозахисні екрани. Вся залізнична інфраструктура ХАБу повністю діджиталізована. Після впровадження інноваційних цифрових технологій, швидкість потягів зросла в 4 рази, економічні показники ефективності діяльності ХАБу покращилася на 35 відсотків. Стосовно пасажирських нововведень, то для підвищення рівня якості пасажирських послуг було реконструйовано ряд інфраструктурних об'єктів, серед яких приміщення Лейбцигського пасажирського вокзалу. Наразі він включає 23 функціонуючі залізничні колії (серед них дві підземні), загалом площа вокзалу складає 83 640 метрів квадратних [61].

В Україні для перетворення звичайного залізничного вокзалу у реально діючий транспортний ХАБ потрібна:

1. Крупна залізнична станція із різноманітним потягів на різні напрями та різних категорій, користуючись якою клієнт залізниці мав змогу пересісти на інший потяг або другий вид транспорту.

2. Залізничний ХАБ має бути концентратом усіх типів міського, приміського, загального транспорту. Тому необхідно створювати послуги із трансферу, що корелюються із роботою цього вокзалу.

3. Бажання місцевої влади для модернізації привокзальної території. Так, лише у Києві треба розробити та впровадити горизонтальні ескалатори для руху людей на трамваї і метро, побудувати криті стоянки для трансферного транспорту (наприклад, таксі, тролейбусів, автобусів), забезпечити регулярне безперебійне швидкісне сполучення вокзалу із аеропортом Бориспіль.

Вбачається, що створення на основі великих вітчизняних залізничних вокзалів ХАБів є цілком обґрунтованим, бо дозволяє значно зменшити загальний строк подорожі, збільшити прибутковість залізничного транспорту за рахунок нових послуг (у тому числі й залізничного туризму).

Отже, стратегія розвитку залізничного туризму як напряму діяльності Укрзалізниці є необхідно складовою його успішного розвитку, сприяє підвищенню привабливості та розвитку інфраструктури залізничного транспорту для туристичних цілей, збільшуючи обсяг клієнтів, а значить і рівень доходів залізниці.

Висновки до розділу 3

1. В Укрзалізниці є всі шанси успішного розвитку залізничного туризму як додаткового напряму діяльності, зважаючи на головну перевагу здійснення подорожей залізницею, а саме поєднання відпочинку та переміщення. Зважаючи на це, залізничний транспорт цілком може бути конкурентоспроможним на рику надання туристичних послуг, особливо для забезпечення прикордонного і внутрішнього туризму, а також різноманітних екскурсійних, краєзнавчих турів та турів вихідного дня.

2. Розвиток залізничного туризму потребує формування адекватної дієвої стратегії його розвитку. Її формування включає декілька етапів, серед яких підготовчий, змістовний та реалізаційно-контрольний. За сучасних умов розвитку перевага надається двом стратегічним альтернативам: стратегії концентрованого зростання або стратегії диверсифікованого зростання, залежно від можливостей матеріально-фінансового забезпечення.

ВИСНОВКИ

Україна має розгалужену залізничну інфраструктуру, чималу кількість історико-культурних об'єктів, мальовничу природу, що сприяє відновленню такого виду туризму як залізничний. Він цілком може стати інноваційним продуктом Укрзалізниці як напряму діяльності компанії та рушієм зростання її конкурентоспроможності.

Сьогодні серед науковців немає єдиного тлумачення поняття залізничного туризму (ЗТур). У цілому ЗТур визначають як залізничну подорож фізичних осіб за допомогою спеціалізованого залізничного транспорту, що не стосується роботи з отримання прибутку цими особами за певним маршрутом, і яка супроводжується відпочинком подорожуючих саме у потязі та отриманням ключових побутових послуг у ньому. Існують різні кваліфікаційні ознаки розподілу залізничного туризму на види (тривалість, мета поїздки, територіальний чинник тощо). На наш погляд, найбільш практичним є виокремлення ЗТур за такими напрямками як круїзний, оглядовий, трансферні перевезення, перевезення вузькими коліями.

Ключовою складовою залізничного туристичного продукту є залізничний тур, базисом складання якого виступає туристський маршрут. Щодо транспортних компаній, які надають послуги залізничного туризму, то наразі в Україні залізничний туризм здійснює по суті лише АТ «Українська залізниця», проте у майбутньому можна створювати державно-приватні та приватні структури. В Україні залізничний туризм організований за двома формами: групові подорожі у регулярних графікових поїздах та подорожі у спеціальних туристсько-екскурсійних потягах.

В процесі розробки та втілення СТРЗ важливо враховувати світові тренди розвитку сфери туристичних залізничних перевезень. До таких трендів наразі можна віднести: інноваційність розвитку; розвиток швидкісного сполучення в окремих регіонах та країнах, а також уніфікація залізничної системи в Європі; активну орієнтацію саме на туристичні, а не звичайні пасажирські перевезення у країнах світу; діджиталізація; розвиток та функціонування міжнародних

операторів швидкісних поїздів; тренд екологізації перевезень.

Залізничний туризм потребує наявності доступного та комфортного залізничного транспорту. Аби сформувати адекватну та ефективну стратегію розвитку залізничного туризму, авторами було досліджено загальний стан пасажирських залізничних перевезень в Україні, який характеризується збитковістю пасажирських перевезень, покриття цих збитків за рахунок вантажних перевезень; зменшенням пасажирообігу (на 15,7% станом на 2021 рік у порівнянні з 2017 роком), скороченням числа туристів, які обслуговуються туристичними компаніями (у т. ч. турагентами), фізичним і моральним застаріванням пасажирського рухомого складу (багатьом пасажирським вагонам більше 40 років), що сприяє скороченню їх експлуатації залізницями України; відсутністю регулярного масового туризму на залізничному транспорті, що спричиняє подальший занепад цього вектору туризму, здійснюваного залізницями.

Ключовим підприємством у сфері залізничного транспорту є АТ «Укрзалізниця», що зумовило обрання даного підприємства для здійснення аналізу його фінансово-господарської діяльності, в особливості показників, що стосуються залізничного рухомого складу. Зокрема спостерігається динаміка скорочення інвентарного парку пасажирських вагонів (700 вагонів вибуло за останні 6 років), у структурі пасажирських вагонів переважають у цілому вагони зі строком експлуатації 28 років і більше (84,4% від всіх пасажирських вагонів), що є негативним явищем. Також наявна негативна тенденція щодо показників ефективності використання основних засобів (зростання фондомісткості на 19,22%, погіршення коефіцієнту зносу основних засобів (зріс у два рази). У цілому станом на 2022 рік підприємство не отримало прибутку, що пов'язано у тому числі із карантинними заходами минулих років, а також воєнними діями на території України.

Проведений SWOT-аналіз Укрзалізниці у контексті залізничних перевезень показав, що необхідно зосередитися на стратегії використання можливостей для максимального нівелювання наявних загроз та посилення

слабких сторін. Аби розвивати залізничний туризм, Укрзалізниці треба: ґрунтовно удосконалити умови поїздок; оновити об'єкти інфраструктури на залізницях; підвищити рентабельність пасажирських перевезень за рахунок зниження їх собівартості; збільшити варіацію та якість супутніх послуг у потягах для туристів; покращити рівень кваліфікації персоналу та їх соціального захисту та гарантій у сфері залізничного туризму.

Укрзалізниця через філію Пасажирської компанії має достатньо передумов для розвитку залізничного туризму, у тому числі за рахунок прикладу успішної практики зарубіжних країн.

Сформовано та обґрунтовано стратегію розвитку залізничного туризму (СРЗТ) як напрямку діяльності Укрзалізниці, що являє собою довгостроковий інноваційний план різноманітних заходів з підвищення привабливості та розвитку інфраструктури залізничного транспорту безпосередньо для туристичних цілей. Визначено її ключові характеристики. Розробка СРЗТ Укрзалізниці передбачає три етапи (підготовчий, етап безпосередньої розробки, реалізаційно-контрольний). Досліджуваному підприємству доцільно у контексті залізничного туризму обирати між такими стратегічними альтернативами як стратегія концентрованого зростання (передбачає розробку нового або поліпшення існуючого продукту, не переходячи в іншу галузь) та стратегія диверсифікованого зростання (передбачає розширення спектру діяльності, її видів, входженням на нові ринки, освоєння нових виробничих напрямів, збільшення асортименту товарів чи послуг, що також охоплює не лише диверсифікацію товарів за групами, але й розширення діяльності компанії в сторону нових і не пов'язаних з її основною діяльністю сфери та ринки).

Схожість

Джерела з Інтернету

397

3	http://aei.pitt.edu/78834/1/1967.2.pdf	38 джерел	0.42%
5	https://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/HEURISTIC/article/view/1517	3 джерела	0.4%
6	https://stat.knute.edu.ua/file/Mg==/0db2781b1c367483d9b83547d693308b.pdf	30 джерел	0.38%
7	https://zvitnist.com/40075815_AKCIONERNE_TOVARYSTVO_UKRAYINSKA_ZALIZNYCYA	45 джерел	0.34%
8	https://istmat.org/files/uploads/62646/statisticheskij_ezhegodnik_ukrainy_2016.pdf	19 джерел	0.33%
9	http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/152494	30 джерел	0.25%
10	https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/162137/1/%D0%9a%D1%80%D0%B0%D1%87%D0%ba%D0%be.pdf	14 джерел	0.2%
12	https://kievlast.com.ua/project/resources/attachments/OCTVzliF.pdf		0.18%
13	https://oaji.net/articles/2021/728-1635855463.pdf	9 джерел	0.18%
14	https://tourism.knlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%ba%D0%be.pdf	3 джерела	0.16%
15	https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/charkina_dis.pdf	2 джерела	0.14%
16	http://repository.ubs.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/632/Rudenko_struk%20zminu%203%281%29.pdf?isAllowed=...		0.12%
17	https://ab.uu.edu.ua/upload/priymalna_comisiya/Navch_metod_zabezp_spec/2021-2022/OPP/242_Turizm_B_2021.doc	28 джерел	0.12%
18	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37160/1/Danyluk%20A.O.Markm.pdf		0.11%
19	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9232/2/%D0%91%D1%83%D1%80%D1%8f%20%D0%92.%D0%94.%20%...		0.1%
20	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12029/1/%D0%92%D0%be%D0%b9%D1%82%D0%b5%D0%bd%D1%87%D0%ba%D0%be.pdf	30 джерел	0.1%
21	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34529/1/%D0%9c%D0%b5%D0%bb%D1%8c%D0%bd%D0%b8%D1%87%D0%b0%...		0.1%
24	https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/46973	4 джерела	0.09%
25	https://nuos.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/Disertaciya-Archibisova-D..pdf	2 джерела	0.09%
26	https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/944/1/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%87%D0%ba%D0%be.pdf	18 джерел	0.09%

[illegible]

Джерела з Бібліотеки

75

1	Студентська робота	ID файлу: 1014949194	Навчальний заклад: Open International University of Hu	29 Джерело	0.61%
2	Студентська робота	ID файлу: 1013528101	Навчальний заклад: Open International University of Hu	21 Джерело	0.44%
4	Студентська робота	ID файлу: 1010162742	Навчальний заклад: Open International University of Hu	16 Джерело	0.42%
11	Студентська робота	ID файлу: 1014863927	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.19%
22	Студентська робота	ID файлу: 1004245822	Навчальний заклад: Open International University of Hun	5 Джерело	0.1%
23	Студентська робота	ID файлу: 1006376818	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.09%

33	Студентська робота	ID файлу: 1013792188	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.07%
43	Студентська робота	ID файлу: 1014904740	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.07%