

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.74-5>

**Харчук О.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування  
*Державний університет інфраструктури та технологій*

**Kharchuk Olena**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at the Department of  
Management, Public Administration and Management  
*State University of Infrastructure and Technologies*

## **ФАКТОРИ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ ДЛЯ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАСАЖИРСЬКОЇ СТАНЦІЇ**

### **FACTORS OF COMPETITION INTENSIFICATION FOR THE DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE STRATEGY OF A PASSENGER STATION**

У статті проаналізовані фактори загострення конкуренції станції і першочергові завдання, які потрібно вирішувати в конкретній ситуації, так як їх незнання призводить до програшу позицій на ринку транспортних послуг. Визначена роль управління пасажирськими перевезеннями та його удосконалення на майбутнє. Проаналізовано останні дослідження щодо оцінки конкурентоспроможності та розробки конкурентної стратегії підприємства, а саме пасажирської станції. Зазначено, що управлінські рішення повинні базуватися на використанні маркетингової інформації, що дозволить зберегти провідні позиції на ринку транспортних послуг. Зазначено, що транспортна послуга це не просто перевезення, а комплексне транспортне обслуговування, тобто процес послідовних та добре скоординованих операцій, що здійснюються з урахуванням індивідуальних вимог клієнтів. Визначено, що залізничний транспорт є головною артерією в дорожньо-транспортному комплексі України. Розглянуті заходи, що спрямовані на поліпшення якості та доступності обслуговування пасажирів на вокзалах та в поїздах. Висвітлено, що для розвитку залізничної галузі є необхідність запровадження ефективних організаційних структур, що забезпечують подальший розвиток залізничного транспорту і задовольняють специфічні вимоги транспортного ринку. Визначено, що для підвищення конкурентоспроможності станції повинні розроблятися інноваційні комерційні стратегії, які б повніше відповідали попиту пасажирів і можливостям сучасної економіки.

**Ключові слова:** конкуренція, стратегія, станція, система управління, послуги, перевезення.

The article analyzes the factors of aggravation of the station's competition and the priority tasks that need to be solved in a particular situation, since their ignorance leads to the loss of positions in the transport services market. The role of passenger transportation management and its improvement for the future is determined. Recent studies on assessing competitiveness and developing a competitive strategy for an enterprise, namely a passenger station, are analyzed. It is noted that managerial decisions should be based on the use of marketing information, which will allow to maintain a leading position in the market of transport services. These include limitation of the range of consumers of transport services (due to an increase in transportation tariffs and prices for services), limited opportunities to sell their services, limited resources and complications associated with geographical boundaries. It is noted that a transportation service is not just transportation, but a comprehensive transportation service, i.e., a process of consistent and well-coordinated operations carried out taking into account individual customer requirements. It is determined that railway transport is the main artery in the road transport complex of Ukraine. The article considers measures aimed at improving the quality and availability of passenger services at railway stations and in trains, where the management of the passenger service complex has been transferred to the national system "Express-UZ", which provides end-to-end automation of all processes of integrated passenger service. It is highlighted that for the development of the railway industry there is a need to introduce effective organizational structures that ensure the further development of railway transport and meet the specific requirements of the transport market. It is determined that in order to increase the competitiveness of the station, innovative commercial strategies should be developed that would better meet the demand of passengers and the capabilities of the modern economy, as well as measures to further improve safety, reduce noise, reduce energy consumption, avoid pollution and eliminate all adverse factors that hinder the development of railway transport.

**Key words:** competition, strategy, station, management system, services, transportation.

**Постановка проблеми.** Перехід до ринкової економіки потребує від підприємств залізничної галузі підвищення ефективності своєї діяльності, конкурентоспроможності послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом та активізації підприємництва. Важлива роль у реалізації цього завдання відведена управлінню пасажирськими перевезеннями, а саме його удосконаленню.

Орієнтована на майбутнє транспортна політика потребує чіткої міжнародної кооперації та інтеграції, нових інвестиційних проєктів. Потрібно зауважити, що досить важливим являється розвиток інтермодальних перевезень, оскільки виробничий потенціал залізниць, що відчувають значну потребу в залученні інвестицій, зможе бути використаний найкращим чином лише тоді, коли такі перевезення стануть визначальним чинником у ході оптимізації транспортного ланцюга.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оцінка конкурентоспроможності підприємства надавалася в наукових працях таких вчених – дослідників як: Л.В. Балабанової, В.С. Пономаренко, Д.В. Резніченко, О.М. Тридіда, В.В. Холода, З.С. Шершньової, В.Г. Шинкаренка та інших.

Проблеми стратегічного управління розглядалися в працях М. Портера, У. Кінга, Д. Кліланда, М. Мескона, Г. Мінцберга та інших, а питаннями стратегічного управління на залізничному транспорті – займалися такі науковці як Дикань В.Л., Ейтутіс Г.Д., Юрченко Ю.М. та інші.

Питаннями розробки конкурентної стратегії та її впровадженням в діяльність підприємства займалися такі зарубіжні та вітчизняні науковці як: І. Ансофф, О. Віханський, В. Герасимчук, П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Кіндрацька, Н. Куденко, І. Решетнікова, А. Юданов та інші. Тому розробці конкурентної стратегії саме пасажирських станцій залізничного транспорту приділялося недостатньо уваги, що потребує подальшого вивчення.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою дослідження є виявлення факторів загострення конкуренції для розробки конкурентної стратегії пасажирської станції Київ-Пасажирський та удосконалення управління пасажирськими перевезеннями.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досвід останніх років показує, що з ростом конкуренції на транспортному ринку кожний вид транспорту активно прагне зберегти свою долю ринку або завоювати додаткові позиції. Виконати це завдання можливо за умови застосування в системі управління господарчою діяльністю конкурентних стратегій, основаних на використанні маркетингової інформації. Пройшов той час, коли управлінські рішення влюбій сфері діяльності приймалися без маркетингових даних. Кон'юнктурна ситуація на транспортному ринку зобов'язує залізницю, рівно як і інших учасників цього ринку, знаходити рішення і вживати заходів, які дозволять зберегти провідні позиції на ринку транспортних послуг.

Сьогодні необхідно виявити причини виникнення або загострення конкуренції на станції і першочергові завдання, які потрібно вирішити в конкретній ситуації. Дані, що отримані в процесі маркетингових досліджень, можна згрупувати у формі, що представлена на рис. 1.

Аналіз перелічених факторів і проблематики (елементів досліджень), що виникають в процесі зміни

кон'юнктури на ринку перевезень, має важливе значення при розробці і здійсненні конкурентної стратегії на станції Київ-Пасажирський. Їх незнання або недооцінка призводить до програшу позицій на ринку в цілому і на його сегментах. Досить часто втрата значної частки ринку буває обґрунтована поганою організацією маркетингу послуг і вузькістю їх асортименту, а також відсутністю аналізу цінової стратегії і політики цін конкурентів, і особливо аналізу запитів пасажирів і впливу реклами на останнє. Як правило, на ринку перевезень лідирує той, хто вмів проводити масову рекламу, зосереджуючи інтерес споживачів на своїй послугі навіть у тих випадках, коли останні об'єктивно нічим не кращі послуг конкурентів.

Результати аналізу асортименту своїх послуг і послуг, що надаються конкурентами, а також дані про рівень цін на них і про запити споживачів на конкретну послугу є основою вибору конкурентної стратегії для станції Київ-Пасажирський. Важливо також контролювати попит не лише на основну послугу – доставку пасажирів до місця призначення, але й на послуги, супутні перевезенню. Витрати, пов'язані з такими послугами, звичайно досить низькі, а отже останні конкурентоспроможні. Через це вони користуються підвищеним попитом, а прибуток від їх реалізації самий високий.

В даний час в умовах конкуренції вимоги клієнтів – пасажирів щодо транспортного обслуговування не тільки підвищуються, але й принципово змінюються. При здійсненні перевезень пасажирів транспортна послуга зараз – це не просто перевезення, а комплексне транспортне обслуговування, тобто процес послідовних, добре скоординованих операцій, що здійснюються з урахуванням індивідуальних вимог клієнтів.

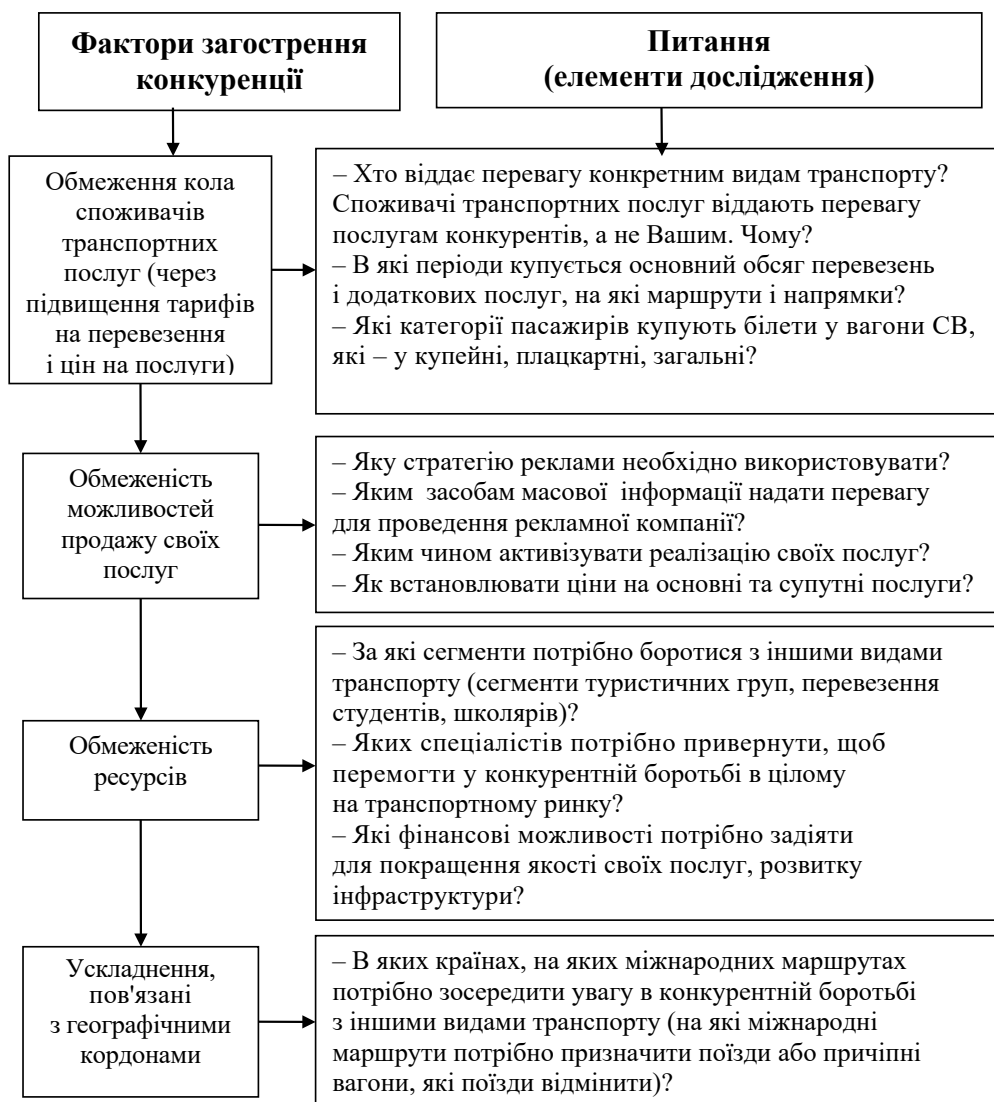
Залізничний транспорт являється головною артерією в дорожньо-транспортному комплексі України, яка забезпечує 82% вантажних і біля 50% пасажирських перевезень, що здійснюються всіма видами транспорту [2].

Для підвищення конкурентоспроможності залізничних пасажирських перевезень на пасажирській залізничній станції Київ-Пасажирський здійснюється комплекс заходів, спрямованих на поліпшення якості обслуговування пасажирів на вокзалах і в поїздах [4]. Управління комплексом обслуговування пасажирів переведено на національну систему «Експрес-УЗ» [3]. Це система реального часу, яка забезпечує наскрізну автоматизацію всіх процесів комплексного обслуговування пасажирів. Крім того, вона створює єдиний інформаційний простір для спеціалістів-залізничників і пасажирів, здійснює продаж залізничних квитків та резервування місць, автоматизацію управління пасажирськими перевезеннями.

Для підвищення конкурентоспроможності станції Київ-Пасажирський потрібно:

1. Облаштування рухомого складу для регулярних перевезень різних видів і партій вантажів, а також пасажирів на любі відстані і при любій погоді.

2. Підвищувати рейтинг по безпеці (наприклад, на 1 липня 2019 року всього по всім підрозділам АТ «Укрзалізниця» було травмовано 265 чоловік, а за цей же період в 2018 році – 267 чол., у тому числі 167 зі смертельним наслідком проти 152 чол. у 2018 році. Уражених електричним струмом було 25 чол. в 2019 році, в 2018 – 14 чол., з них 7 зі смертельним наслідком



**Рис. 1. Фактори загострення конкуренції на станції і які першочергові завдання потрібно вирішити в конкретній ситуації**

*Джерело: сформовано автором на основі [1; 2]*

проти 3 у 2018 році [4]. В 2020 році було травмовано 126 чоловік, загинуло – 206 чол. [5].

3. Урізноманітнювати, удосконалювати і підбирати найбільш зручні засоби для перевезень великогабаритних і масових вантажів (насіпних, навалочних і наливних), що особливо важливо для таких галузей народного господарства, як металургія, важке машинобудування, будівництво, вугледобувна галузь, сільське господарство та інші.

4. Підвищувати якість надання послуг по перевезенню пасажирів, створювати центри надання термінової інформації щодо відправлення та прибуття поїздів та електропоїздів та сервіс-центри, збільшувати кількість довідкових бюро, щоб пасажир міг без черги отримати необхідну йому інформацію за якнайменш короткий термін часу.

5. Велике значення має те, що залізничний транспорт має більш низьку, ніж автомобільний питому енергоємність, тобто споживання електроенергії на одиницю перевізної роботи, і меншу залежність пере-

везень від споживання нафтопродуктів, так як більша частина всіх перевезень на залізничному транспорті здійснюється електроотягою.

Заходи по підвищенню конкурентоспроможності залізничного транспорту повинні бути направлені на вирішення двох основних завдань:

- залізничний транспорт повинен бути розвинутим і гарантувати високий рівень якості послуг, що надаються;
- необхідно забезпечити його «доступність для споживачів».

Виконувати цю роботу необхідно за наступними методами:

- на залізничному транспорті давно назріла необхідність перебудови управління, з використанням принципів маркетингу і створенням відповідних структур. В даний час в галузі переважає система управління, що використовує збутову орієнтацію. Маркетинговий же підхід передбачає орієнтацію на потреби клієнтів, гнучке реагування перевізного процесу на зміни їх вимог до номенклатури і якості послуг.

Один із головних принципів маркетингу говорить: поки ви не зрозуміли споживача, ви не можете зрозуміти зміст діяльності своєї організації. Зрозуміло, що реформування управління галуззю, а зокрема станцією – процес тривалий і багатоетапний. Тут може бути використано як зарубіжний, так і вітчизняний досвід. Адаже у основного конкурента залізничного транспорту – автомобільного – приватизація охопила більше 90 % підприємств. Вони вже працюють в умовах не лише міжгалузевої, але й внутрішньогалузевої конкуренції. А це означає, що у них накопичено досвід маркетингової роботи, йде боротьба за клієнта, за «нішу» або лідерство на ринку транспортних послуг, а саме:

- особливо важливий перехід на експлуатацію нових типів рухомого складу і розвиток комбінованих перевезень;

- необхідно удосконалити існуючу технологію контейнерних перевезень шляхом організації регулярного курсування прямих контейнерних поїздів і експресів контейнерних перевезень;

- потрібно постійно добиватися скорочення часу перебування вантажу на шляху слідування. Зараз середня швидкість доставки вантажу складає 4-5 км/год. (при автомобільних перевезеннях – у 3-4 рази вище), і це одна із головних причин того, що залізниця втрачає обсяги контейнерних та інших перевезень.

Цьому буде сприяти використання конкретних маркетингових методів роботи з клієнтами, що передбачають постійне дослідження стану транспортного ринку.

Реалізація перелічених та інших заходів може забезпечити потреби клієнтів в перевезеннях кращим, ніж у конкурентів способом, досягнення потребуемого рівня якості послуг і конкурентоспроможності на транспортному ринку і отримання на цій основі стабільних доходів.

Ситуація, яка склалася в залізничній галузі, дозволяє виявити, що для розвитку залізничної галузі необхідно запровадити ефективні організаційні структури, що забезпечують розвиток залізничного транспорту і задовольняють специфічні вимоги транспортного ринку. Створення цих організаційних структур, безумовно, має бути наслідком тісної взаємодії залізниць з тими, хто приймає рішення, і враховує місцеві особливості, економічного та адміністративного буття.

Отже, поєднуючи традиційну залізничну технологію з новими розробками не лише в телекомунікаціях, залізниця ще мають невикористаний потенціал для підвищення своєї продуктивності за рахунок зростання швидкості, безпеки, покращення комфорту та підвищення ефективності використання своїх активів. Однією із проблем, що потребує розв'язання, поряд із високоякісними пасажирськими перевезеннями, є здійснення швидкісних вантажних перевезень поїздами,

які стали довгими і важкими, ніж раніше, і вільно перетинають кордони.

В умовах усе більш жорсткої конкуренції з боку автомобільного і повітряного транспорту залізниця по всьому світу повинні розробляти інноваційні комерційні стратегії, які б повніше відповідали сподіванням громадськості і можливостям сучасної економіки.

Щодо пасажирського сектора необхідним залишається поступ у технічних показниках перевезень і в комфортності, але пріоритети слід надавати перш за все комплексному забезпеченню якості, передбачаючи оптимізацію інтермодального ланцюга, поєднуючи поїзд, літак, міський громадський транспорт та приватний автомобіль. Стратегія залізниці має справдити сподівання стосовно ціни, надійності та якості, забезпечити інформацію на всій транспортній мережі.

Необхідно вживати всіх зусиль для подальшого підвищення безпеки, зменшення шуму, зниження споживання енергії та уникнення забруднень і усунення всіх несприятливих чинників, які сьогодні заважають розвитку залізничного транспорту. Для залізниці життєво важливо здобути громадське визнання, оскільки вона є єдиним видом транспорту, який може пишатися прийнятним співвідношенням між обсягами перевезень та шкодою, яка завдається навколишньому середовищу.

**Висновки.** Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств залізничної галузі велика роль відводиться удосконаленню управління пасажирськими перевезеннями на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання, управління виробництвом та активізації підприємництва.

Причинами виникнення або загострення конкуренції на пасажирській станції є обмеження кола споживачів транспортних послуг та можливостей продажу своїх послуг (через підвищення тарифів на перевезення і цін на послуги), обмеженість ресурсів та ускладнення, що пов'язані з географічними кордонами на міжнародних маршрутах.

Дані перелічені фактори, досвід маркетингової роботи з клієнтами, а також комплекс заходів, що спрямований на поліпшення якості обслуговування пасажирів на вокзалах і в поїздах, екологічна безпека та дії щодо зменшення травматизму пасажирів потрібно враховувати при розробці і здійсненні конкурентної стратегії, зокрема, на станції Київ-Пасажирський.

Отже, реалізація перелічених та інших заходів може забезпечити потреби клієнтів в перевезеннях кращим, ніж у конкурентів способом, досягнення необхідного рівня якості послуг і конкурентоспроможності на транспортному ринку і отримання на цій основі стабільних доходів підприємствами залізничного транспорту.

### Список використаних джерел:

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.
2. Залізничний транспорт. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Zaliznichniy-transport.html> (дата звернення: 24.12.2023).
3. Автоматизація процесів управління пасажирськими перевезеннями дозволяє зменшити їх збитковість. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/latest\\_news/archive/main\\_2011/page-26/310981/](https://www.uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/page-26/310981/) (дата звернення: 18.11.2023).
4. Стоп травматизму на залізницях! URL: <http://upsz.cg.gov.ua/index.php?id=353665&tp=0> (дата звернення: 22.11.2023).
5. Міністерство інфраструктури України. Директорат з безпеки на транспорті. Аналіз аварійності на транспорті України за 2020 рік. Київ, 2021. 245 с.
6. Послуги на вокзалах та у поїздах. URL: [https://uz.gov.ua/passengers/station\\_services\\_and\\_facilities/](https://uz.gov.ua/passengers/station_services_and_facilities/) (дата звернення: 14.03.2023).

### References:

1. Sayenko M. H. (2006) Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise strategy]. Ternopil': Ekonomichna dumka, 390 p. (in Ukrainian)
2. Zaliznychnyy transport [Railway transport]. Available at: <https://mtu.gov.ua/timeline/Zaliznichniy-transport.html> (accessed December 24, 2023). (in Ukrainian)
3. Avtomatyzatsiya protsesiv upravlinnya pasazhyrs'kymy perevezennyamy dozvolyyaye zmenshyty yikh zbytkovist' [Automation of passenger transportation management processes allows to reduce their unprofitability]. Available at: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/latest\\_news/archive/main\\_2011/page-26/310981/](https://www.uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/page-26/310981/) (accessed November 18, 2023). (in Ukrainian)
4. Stop travmatyzmu na zaliznytsi! [Stop injuries on the railway!]. Available at: <http://upsz.cg.gov.ua/index.php?id=353665&tp=0> (accessed November 22, 2023). (in Ukrainian)
5. Ministerstvo infrastruktury Ukrayiny. Dyrektorat z bezpeky na transporti. Analiz avariynosti na transporti Ukrayiny za 2020 rik (2021) [Ministry of Infrastructure of Ukraine. Transport Safety Directorate. Analysis of accidents on the transport of Ukraine for 2020]. Kyiv, 245 p. (in Ukrainian)
6. Posluhy na vokzalach ta u poyizdakh [Services at stations and on trains]. Available at: [https://uz.gov.ua/passengers/station\\_services\\_and\\_facilities/](https://uz.gov.ua/passengers/station_services_and_facilities/) (accessed March 14, 2023). (in Ukrainian)