

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «Організація маркетингової діяльності підприємства на ринку
пасажирських перевезень»

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

МІНЯЙЛО МАРІЯ МАКСИМІВНА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Полторацька Альона Олегівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

Завідувач кафедри
менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

доц. Фірсова С. Г.

«10» жовтня 2025р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій»

МІНЯЙЛО МАРІЯ МАКСИМІВНА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи:** «Організація маркетингової діяльності підприємства на ринку пасажирських перевезень» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол № 3 від 10.10.2025р..
- 2. Строк завершення роботи:** 10.06.2026р
- 3. Підсумковий передзахист роботи:** 27.05.2026
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні засади та практичні аспекти формування і вдосконалення організації маркетингової діяльності транспортного підприємства в умовах перевищення попиту над пропозицією
- 5. Об'єкт дослідження:** організація маркетингової діяльності АТ «Укрзалізниця» у сфері пасажирських перевезень
- 6. Мета і завдання дослідження:**

Мета: обґрунтування теоретичних засад організації маркетингової діяльності на ринку пасажирських перевезень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингу АТ «Укрзалізниця»

Завдання:

- 6.1. Вивчити теоретичні основи організації маркетингової діяльності у сфері транспортних послуг
- 6.2. Дослідити особливості маркетингу в умовах обмеженої пропозиції та стійкого попиту
- 6.3. Надати загальну характеристику АТ «Укрзалізниця» та проаналізувати попит на пасажирські перевезення
- 6.4. Здійснити аналіз системи маркетингової діяльності та управління пасажиропотоками підприємства
- 6.5. Обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління попитом на перевезення
- 6.6. Розробити рекомендації щодо впровадження цифрових та сервісних маркетингових рішень
- 6.7. Запропонувати систему KPI для оцінки маркетингової діяльності підприємства
- 6.8. Оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів

Науковий керівник к.е.н., доцент Полторацька Альона Олегівна

(науковий ступінь, вчене звання) (прізвище, ім'я, по-батькові)

Студент Міняйло Марія Максимівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

,

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад -грудень 2025	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2025 -лютий 2026	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2026	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень -квітень 2026	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2026	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	
9.	Попередній передзахист роботи	18.05.2026	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	
11.	Підсумковий передзахист роботи. Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	27.05.2026	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2026	
13.	Завершення написання роботи	10.06.2026	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	

15	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	
16	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	

Науковий керівник Полторацька Альона Олегівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Студент Міняйло Марія Максимівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Узгодження теми з науковим керівником	
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Опрацювання висновків роботи	
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
Четвер (11.00-12.00)	Полторацька А. О.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання	

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
		зауважень	

Науковий керівник Полторацька Альона Олегівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Студент Міняйло Марія Максимівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

АНОТАЦІЯ

Організація маркетингової діяльності підприємства на ринку пасажирських перевезень. Кваліфікаційна робота бакалавра. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, економічний факультет, кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності. Київ, 2026.

Роботу присвячено дослідженню організації маркетингової діяльності АТ «Укрзалізниця» в умовах перевищення попиту над пропозицією на ринку пасажирських перевезень. Досліджено теоретичні основи маркетингу транспортних підприємств, концепцію управління попитом, моделі ІНІР та «7Р». Проведено аналіз тарифної політики, управління пасажиропотоками, цифрових каналів збуту, PEST-аналіз та SWOT-аналіз маркетингової діяльності підприємства. Розроблено рекомендації щодо впровадження динамічного ціноутворення, сегментації пасажирів, програм лояльності та цифровізації сервісів. Запропоновано систему KPI для оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Ключові слова: організація маркетингової діяльності, пасажирські перевезення, управління попитом, yield management, програма лояльності, цифровізація, CRM, АТ «Укрзалізниця».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	7
1.1. Сутність, функції та особливості маркетингової діяльності транспортних підприємств.....	7
1.2. Маркетингове управління попитом на пасажирські перевезення в умовах обмеженої пропозиції.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» НА РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця» та аналіз попиту на пасажирські перевезення.....	23
2.2. Діагностика системи маркетингової діяльності та управління пасажиропотоками АТ «Укрзалізниця».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» У СФЕРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	43
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності управління попитом і пасажиропотоками	43
3.2. Впровадження цифрових інструментів і сервісних рішень у маркетингову діяльність АТ «Укрзалізниця».....	51
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Організація маркетингової діяльності підприємств у сфері транспортних послуг є важливим чинником підвищення їх конкурентоспроможності та якості обслуговування споживачів. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючих вимог споживачів маркетинг транспортного підприємства перестає бути лише функцією просування послуг і перетворюється на стратегічний інструмент управління бізнесом. Для підприємств, що функціонують в умовах стійкого попиту, який перевищує пропозицію, маркетинг набуває якісно іншого змісту: його основне завдання полягає не у залученні нових клієнтів, а в ефективному управлінні наявним попитом, оптимізації пасажиропотоків та підвищенні якості послуг.

АТ «Укрзалізниця» є одним із найбільших транспортних підприємств України та одним із найбільших залізничних перевізників Європи. Підприємство обслуговує мережу завдовжки 19 790 км та забезпечує логістичну зв'язність усіх регіонів країни. Частка залізничного транспорту у структурі наземних пасажирських перевезень України перевищує 35%, що майже вчетверо більше за середній показник по країнах ЄС (8%). В умовах повномасштабного воєнного вторгнення роль підприємства суттєво зросла: АТ «Укрзалізниця» стало ключовим інструментом евакуації населення, забезпечення «Залізної дипломатії» та підтримки критичної інфраструктури країни [1].

Актуальність дослідження визначається унікальною маркетинговою ситуацією: підприємство стикається не з нестачею попиту, а з неспроможністю його повністю задовольнити. Попит на пасажирські перевезення відновився до 16,7 млрд пас.-км у 2024 році (+12,1% до 2023 р.) і продовжує зростати, тоді як парк рухомого складу є критично застарілим — 60% локомотивів непридатні для експлуатації, 41% пасажирських вагонів потребує ремонту [1]. За відсутності державного фінансування пасажирських перевезень у формі PSO-контрактів підприємство фактично субсидує збитковий пасажирський напрямок за рахунок вантажних перевезень. У цих

умовах маркетингова діяльність має бути спрямована на управління попитом, сегментацію пасажирів, оптимізацію пасажиропотоків, впровадження цифрових рішень та підвищення лояльності клієнтів.

Теоретичним підґрунтям дослідження слугують праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Концептуальні засади маркетингу послуг закладено у фундаментальних роботах Ф. Котлера та Г. Армстронга, які обґрунтували розширену модель «7Р» як основу маркетингового управління у сфері послуг [23]. В. Зейтамл, М. Бітнер та Д. Гремлер розвинули концепцію якості послуг та модель ІНІР, що описує специфічні характеристики транспортної послуги як об'єкта маркетингу. Суттєвий внесок у розробку концепції управління попитом в умовах його перевищення над пропозицією зробили Ф. Котлер та С. Леві, які ввели поняття демаркетингу як самостійного напрямку маркетингової діяльності. Проблеми динамічного ціноутворення та yield management на залізничному транспорті досліджували М. Żyła та Р. Ковальські, які на матеріалах залізниць Центрально-Східної Європи довели ефективність гнучких тарифних систем для одночасного підвищення доходів і рівномірності пасажиропотоків. Стратегічні аспекти конкурентоспроможності транспортних підприємств висвітлено у роботах М. Портера [17], зокрема через призму конкурентних переваг залізничного транспорту перед іншими видами. Питання реформування залізничного транспорту, впровадження PSO-механізмів та порівняльного аналізу ефективності залізниць ЄС і України детально розглядали К. Неш та К. Рів'єра-Трухільо [55].

Разом із тим, незважаючи на значний масив наукових публікацій, у вітчизняній літературі недостатньо дослідженими залишаються питання маркетингового управління попитом на залізничному транспорті в умовах воєнного стану, специфіка впровадження цифрових маркетингових інструментів у діяльність АТ «Укрзалізниця», а також адаптація європейського досвіду PSO-фінансування до українських умов. Це підкреслює наукову та практичну доцільність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних засад організації маркетингової діяльності на ринку пасажирських перевезень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингу АТ «Укрзалізниця» в умовах перевищення попиту над пропозицією.

Відповідно до мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- вивчити теоретичні основи маркетингової діяльності у сфері транспортних послуг та визначити її специфіку для залізничного транспорту;
- описати особливості організації маркетингу в умовах обмеженої пропозиції та стійкого попиту, зокрема концепцію демаркетингу та управління попитом;
- встановити ключові тенденції попиту на пасажирські перевезення АТ «Укрзалізниця» та виявити структурні проблеми пасажирського напрямку;
- визначити сильні та слабкі сторони організації маркетингової діяльності підприємства на основі SWOT-аналізу;
- розробити систему інструментів управління попитом, зокрема модель динамічного ціноутворення та матрицю сегментації пасажирів;
- побудувати концептуальну модель маркетингового управління попитом АТ «Укрзалізниця»;
- сформулювати рекомендації щодо цифровізації маркетингової діяльності, включаючи впровадження CRM-системи, програми лояльності та єдиної ІТ-системи управління перевезеннями;
- узагальнити очікувані результати запропонованих заходів у вигляді системи КРІ маркетингової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є організація маркетингової діяльності АТ «Укрзалізниця» у сфері пасажирських перевезень.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти формування і вдосконалення організації маркетингової діяльності транспортного підприємства в умовах перевищення попиту над пропозицією.

Методологічну базу дослідження складають: системний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний метод, методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST), графічний метод та метод прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять: законодавчо-нормативні акти України у сфері залізничного транспорту, річний звіт АТ «Укрзалізниця» за 2024 рік, матеріали Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України (2021), PSO brief АТ «Укрзалізниця» (2019), статистичні матеріали UNECE щодо транспортної галузі, а також наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації мають безпосереднє практичне застосування: запропонована система динамічного ціноутворення, матриця сегментації пасажирів, концептуальна модель управління попитом та система КРІ можуть бути використані підрозділами АТ «Укрзалізниця» для вдосконалення маркетингової стратегії, оптимізації пасажиропотоків та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

1.1. Сутність, функції та особливості маркетингової діяльності транспортних підприємств

Маркетингова діяльність підприємства являє собою систему управлінських рішень, заходів та процесів, спрямованих на дослідження ринку, формування конкурентоспроможної пропозиції, управління відносинами зі споживачами та досягнення фінансових і соціальних цілей організації. У класичному розумінні, запропонованому Ф. Котлером, маркетинг — це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб та побажань за допомогою обміну [12]. Це визначення, попри свою лаконічність, охоплює ключову ідею: маркетинг є не самоціллю, а засобом досягнення взаємної вигоди — для підприємства у вигляді доходів та стійкого розвитку, для споживача — у вигляді задоволених потреб. Для транспортних підприємств ця концепція набуває специфічного характеру, зумовленого особливостями транспортних послуг як нематеріального продукту.

Слід зазначити, що у науковій літературі маркетинг транспортних підприємств трактується значно ширше, ніж просто сукупність інструментів залучення клієнтів. Зокрема, К. Гронрос визначає маркетинг послуг як процес, у якому підприємство встановлює, підтримує та розвиває відносини зі споживачами з метою досягнення цілей обох сторін [48]. Ця концепція маркетингу відносин є особливо релевантною для залізничного транспорту, де пасажир нерідко здійснює регулярні поїздки і формує стійкий зв'язок з перевізником. Дж. Беррі розвинув цю ідею, обґрунтувавши, що у сфері послуг утримання існуючих клієнтів через високу якість та програми лояльності є значно ефективнішим за залучення нових [47]. Це твердження є принципово важливим для маркетингової стратегії АТ «Укрзалізниця», оскільки стійкий попит на перевезення вже існує — завдання полягає у його якісному задоволенні та управлінні.

Транспортна послуга як об'єкт маркетингу суттєво відрізняється від матеріального продукту. Ці відмінності систематизовані у моделі ІНІР, розробленій В. Зейтамл, М. Бітнером та Д. Гремлером [23]. Модель описує чотири фундаментальні характеристики послуг, кожна з яких породжує специфічні маркетингові проблеми та вимагає відповідних управлінських рішень.

По-перше, невідчутність (Intangibility): пасажир не може оцінити якість послуги до її отримання. Він не може «доторкнутися» до комфорту вагону, «побачити» пунктуальність відправлення або «відчути» безпеку поїздки до того, як сяде у потяг. Це породжує значну невизначеність у споживача та необхідність для підприємства формувати довіру через матеріальні замінники якості: стан та чистоту вагонів і вокзалів, форму та поведінку персоналу, якість веб-сайту та мобільного додатку, відгуки інших пасажирів.

По-друге, невіддільність від процесу надання (Inseparability): транспортна послуга виробляється і споживається одночасно — перевезення відбувається у момент, коли пасажир перебуває у вагоні. Це унеможливорює «контроль якості готового продукту» до його передачі споживачеві та вимагає забезпечення стабільної якості безпосередньо в процесі надання послуги. Персонал першої лінії — провідники, касири, диспетчери — стають ключовими «носіями» якості і, відповідно, маркетингового образу підприємства.

По-третє, нестійкість якості (Heterogeneity): якість транспортної послуги значно варіюється залежно від конкретного рейсу, вагону, бригади провідників, погодних умов та технічного стану рухомого складу. Один і той самий маршрут може бути сприйнятий пасажиром принципово по-різному залежно від того, чи справно працював кондиціонер, чи дотримувався розклад потяг, чи були ввічливими провідники. Управління цією варіабельністю через стандарти якості, системи навчання персоналу та технічного обслуговування є критично важливим маркетинговим завданням.

По-четверте, неможливість накопичення (Perishability): транспортна послуга не може бути «вироблена заздалегідь» та збережена для подальшої реалізації. Незайняте місце у вагоні є незворотно втраченим доходом. Водночас у пікові сезони та на популярних маршрутах попит може суттєво перевищувати пропозицію. Ця характеристика обумовлює необхідність активного управління завантаженістю та впровадження гнучкого ціноутворення — методу yield management, який дозволяє максимізувати дохід при обмеженій кількості місць

Ці характеристики вимагають особливого підходу до управління якістю, ціноутворення та комунікацій з клієнтами. Зокрема, невідчутність послуги посилює роль «фізичного середовища» (Physical Evidence у концепції 7P) — стану вагонів, вокзалів, форми персоналу, чистоти — оскільки саме ці матеріальні ознаки формують сприйняття якості до і під час надання послуги.

У науковій літературі виокремлюють декілька підходів до визначення маркетингу транспортних підприємств. Традиційний підхід «4P» (product, price, place, promotion) розглядає маркетинг як інструмент залучення споживачів. Розширений підхід «7P» додатково включає людей (people), процеси (process) та фізичне середовище (physical evidence), що є особливо актуальним для сфери послуг [23]. На рис. 1.1 представлено комплекс маркетингу «7P» у застосуванні до транспортного підприємства.

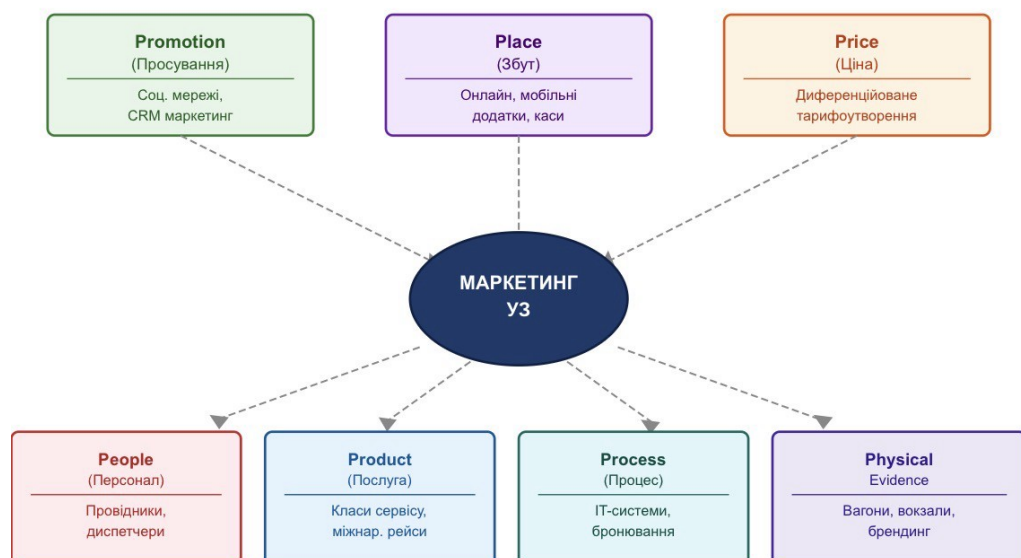


Рис. 1.1. Комплекс маркетингу «7Р» транспортного підприємства та його специфіка для АТ «Укрзалізниця» Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 1.1, всі сім елементів маркетингового комплексу взаємопов'язані та спрямовані на єдину ціль. Для АТ «Укрзалізниця» особливе значення мають: «Product» (різноманітність класів перевезень та маршрутів), «Price» (баланс між держрегулюванням та ринковою гнучкістю), «Place» (розвиток цифрових каналів продажу) та «Process» (впровадження нової ІТ-системи управління перевезеннями).

Маркетингова діяльність транспортного підприємства охоплює такі ключові функції: маркетингові дослідження ринку та аналіз попиту; сегментацію споживачів та вибір цільових ринків; розробку тарифної та цінової політики; управління якістю послуг; формування та розвиток каналів продажу; управління відносинами з клієнтами (CRM); комунікаційну діяльність та управління репутацією. Кожна з цих функцій взаємопов'язана з іншими: ефективне дослідження ринку визначає правильну сегментацію, сегментація — диференційовану цінову та комунікаційну стратегію, а CRM замикає коло, перетворюючи задоволених клієнтів на постійних пасажирів.

Особливого значення у транспортному маркетингу набуває тарифна політика. Тарифи на залізничні пасажирські перевезення в Україні регулюються державою, що суттєво обмежує гнучкість маркетингових інструментів. Разом з тим, навіть в умовах державного регулювання підприємство має значний простір для маркетингових ініціатив: диференційоване ціноутворення за класами обслуговування, система ситуативних знижок на малозавантажені рейси, програми лояльності, пакетні пропозиції. Принципово важливою є ідея yield management — динамічного ціноутворення, при якому ціна квитка змінюється залежно від рівня завантаженості рейсу та часу до відправлення. Ця практика, добре відпрацьована авіаційними перевізниками та широко впроваджена Deutsche Bahn і РКР Intercity, дозволяє одночасно підвищити доходи підприємства та стимулювати рівномірний розподіл попиту в часі.

Ринок пасажирських перевезень характеризується специфічною структурою конкуренції. АТ «Укрзалізниця» де-факто є монополістом у сегменті далеких пасажирських залізничних перевезень, однак конкурує з авіаперевізниками на далекомагістральних маршрутах та автобусними перевізниками — на середніх відстанях. Значна частка ринку (~53%) належить автобусному транспорту, який пропонує більшу гнучкість розкладу та широку географічну мережу. Авіаційний транспорт (~2%) є конкурентом передусім за часовим параметром на відстанях понад 500 км. Ключовими конкурентними перевагами залізничного транспорту є: відносно низька вартість квитків; висока безпека — залізничний транспорт є у 24 рази безпечнішим за автомобільний [8]; можливість комфортних нічних поїздок; незалежність від стану доріг та погодних умов; низький рівень екологічного навантаження порівняно з автомобільним та авіаційним транспортом.

Аналіз зарубіжного досвіду маркетингової діяльності провідних залізничних компаній дозволяє виокремити ряд ефективних практик, релевантних для АТ «Укрзалізниця». Deutsche Bahn AG активно застосовує програму лояльності BahnCard, яка пропонує постійним клієнтам знижки 25% або 50% на всі квитки в обмін на щорічний абонемент. Це стимулює регулярні поїздки та формує стійку клієнтську базу. РКР Intercity після впровадження системи динамічного ціноутворення у 2013–2015 роках збільшив пасажирооборот на 18% та доходи — на 22% [40]. SNCF впровадила персоналізований маркетинг на основі аналізу даних CRM, що дозволило підвищити показник задоволеності клієнтів (NPS) до понад 60 балів [42]. Спільною рисою всіх успішних залізничних перевізників є активне впровадження принципів маркетингу відносин та цифрова трансформація систем взаємодії з клієнтами [41].

Важливою структурною умовою, без якої маркетингова діяльність залізничного перевізника не може бути повноцінною, є система державної підтримки через механізм PSO (Public Service Obligation). Відповідно до Регламенту (ЄС) № 1370/2007, PSO — це зобов'язання органів державної

влади замовляти та фінансувати суспільно необхідні послуги пасажирського транспорту, від надання яких приватний перевізник відмовився б через збитковість [24]. В ЄС PSC-контракти співфінансують 83% усіх поїздо-кілометрів залізничних пасажирських перевезень, а середній розмір субсидії складає 6,8 євро на поїздо-кілометр. В Україні такий механізм фактично відсутній: підприємство отримує 0,94 євроцент доходу від квитків за пасажиро-кілометр при витратах 2,21 євроцент/пкм — тобто витрати вдвічі перевищують доходи від пасажирських перевезень [5]. Це є головним структурним обмеженням для маркетингової діяльності: навіть найкращі маркетингові ініціативи матимуть обмежений ефект без вирішення питання фінансування галузі. Порівняльну характеристику видів транспорту на ринку пасажирських перевезень України наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика видів транспорту на ринку пасажирських перевезень України

Критерій	Залізничний	Автобусний	Авіаційний
Вартість квитка	Низька–середня	Низька–середня	Середня–висока
Швидкість	Середня (до 160 км/год)	Середня	Висока
Безпека	Дуже висока	Середня	Висока
Регулярність	Висока	Висока	Середня
Нічні поїздки	Так (купе/плацкарт)	Обмежено	Ні
Частка ринку	~35%	~53%	~2%
Держрегулювання тарифів	Так	Частково	Ні
Незалежність від доріг	Так	Ні	Так

* Розроблено автором на основі матеріалів АТ «Укрзалізниця» та PSO brief (2019)

Як свідчать дані таблиці 1.1, залізничний транспорт займає унікальну ринкову нішу, що поєднує доступну вартість квитка з високим рівнем безпеки,

регулярністю сполучення та можливістю комфортних нічних поїздок. Жоден інший вид транспорту не пропонує одночасно всі ці переваги. Частка залізниць у 35% від загального наземного пасажирського транспорту суттєво перевищує середньоєвропейський показник у 8%, що обумовлено як географічними особливостями України, так і традиційно розвинутою залізничною мережею. Цей показник свідчить про значний базовий попит та стратегічне значення підприємства для транспортної системи країни.

Важливо підкреслити, що конкурентні переваги залізничного транспорту є стійкими та важко відтворюваними конкурентами. Висока безпека обумовлена самою природою залізниць як виду транспорту; розвинута мережа маршрутів формувалась десятиліттями; можливість нічних поїздок є конструктивною особливістю, яку автобусний транспорт не може повноцінно відтворити. Завдання маркетингової діяльності — не створювати ці переваги, а максимально ефективно комунікувати їх споживачам та підкріплювати якістю сервісу.

Разом з тим залізничний транспорт має і суттєві конкурентні слабкості: менша гнучкість розкладу порівняно з автобусним та авіаційним транспортом; залежність від стану залізничної інфраструктури; нижча швидкість на далекомагістральних маршрутах порівняно з авіацією. Ці слабкості обумовлюють необхідність постійного вдосконалення продуктової пропозиції та розвитку додаткових послуг, що підвищують сприйнятну цінність залізничного перевезення.

Узагальнюючи вищевикладене, маркетингову діяльність транспортного підприємства можна визначити як комплексну систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на дослідження потреб споживачів, формування конкурентоспроможної системи послуг, управління попитом та пасажиропотоками, а також забезпечення довгострокових взаємовигідних відносин із клієнтами в умовах специфічних обмежень транспортної галузі. Ця система базується на концепції «7Р», орієнтована на маркетинг відносин та потребує структурної підтримки через державні механізми фінансування

пасажирських перевезень. Ключовим завданням маркетингу в умовах дефіциту пропозиції є принциповий перехід від парадигми «залучення попиту» до парадигми «управління попитом» — що і є центральною ідеєю цього дослідження.

1.2. Маркетингове управління попитом на пасажирські перевезення в умовах обмеженої пропозиції

Класична маркетингова теорія розвивалась передусім в умовах конкурентних ринків з надлишковою пропозицією, де підприємства змагались за увагу та гаманці споживачів. Уся традиційна маркетингова інструментальна база — стимулювання продажів, просування, реклама, знижки для нових клієнтів — орієнтована саме на ситуацію, коли попит необхідно «підтягнути» до рівня пропозиції. Проте у ситуації, коли попит стабільно й суттєво перевищує пропозицію, ця логіка не просто втрачає сенс, а й може завдати шкоди: додаткове стимулювання попиту при незмінній пропозиції лише поглиблює дисбаланс, породжує надмірні черги, знижує якість обслуговування та руйнує репутацію підприємства.

Саме ця ситуація є характерною для ринку пасажирських залізничних перевезень в Україні. Попит на послуги АТ «Укрзалізниця» є стійким і структурно обумовленим: значна частина населення не має доступної альтернативи залізниці для середніх і далеких відстаней. Водночас пропозиція залишається обмеженою через хронічну нестачу рухомого складу, застарілу інфраструктуру та відсутність державного фінансування пасажирського напрямку. В умовах воєнного стану ці обмеження набули особливої гостроти. Відтак завдання маркетингу принципово змінюється: від «як залучити більше клієнтів» до «як найефективніше обслужити наявних клієнтів в умовах обмежених ресурсів».

У науковій літературі для позначення маркетингової стратегії в умовах надлишкового попиту використовується термін «демаркетинг» (demarketing), введений у науковий обіг Ф. Котлером та С. Леві у 1971 році [13]. Демаркетинг

визначається як тип маркетингу, метою якого є зниження або перерозподіл попиту у ситуаціях, коли організація не здатна або не бажає задовольнити весь наявний попит. Автори виокремлюють три форми демаркетингу. Загальний демаркетинг (*general demarketing*) застосовується, коли підприємство прагне знизити загальний рівень попиту — наприклад, шляхом підвищення цін або скорочення рекламної активності. Селективний демаркетинг (*selective demarketing*) передбачає відмову від обслуговування певних сегментів споживачів, яких підприємство вважає менш пріоритетними. Ситуаційний, або тимчасовий демаркетинг (*ostensible demarketing*) спрямований на управління попитом у пікові моменти — наприклад, у святкові дні або під час масових заходів.

Проте концепція демаркетингу, попри свою теоретичну цінність, є занадто вузькою для опису реального маркетингового завдання АТ «Укрзалізниця». Підприємство, що виконує соціально значущі функції та є фактичним монополістом на більшості напрямків, не може й не повинно просто «відлякувати» пасажирів. Демаркетинг у чистому вигляді тут неприйнятний з точки зору соціальної відповідальності та зобов'язань перед суспільством. Тому головним завданням стає не скорочення попиту, а його якісне перетворення — управління попитом (*demand management*).

Управління попитом у сфері пасажирських перевезень являє собою комплекс маркетингових, операційних та інформаційних заходів, спрямованих на оптимальне перерозподілення, регулювання та задоволення попиту пасажирів з урахуванням обмежень виробничих потужностей [74]. На відміну від демаркетингу, управління попитом не прагне зменшити загальний обсяг споживання послуги — воно прагне зробити його більш рівномірним, передбачуваним та ефективним для всіх сторін. Результатом ефективного управління попитом є ситуація, в якій пасажир отримує послугу тоді і так, як йому зручно, а підприємство максимізує завантаженість рухомого складу і, відповідно, дохід.

У теорії маркетингу виокремлюють три ключові виміри управління попитом на транспорті. Перший — просторовий перерозподіл пасажиропотоків: формування більш рівномірного розподілу пасажирів між маршрутами шляхом стимулювання попиту на менш завантажені напрямки та стримування його на перевантажених. Інструментами є диференційовані тарифи, таргетована комунікація та розвиток нових маршрутів. Другий вимір — часовий перерозподіл попиту: переміщення частини пасажирів з пікових відправлень у непікові за допомогою цінових стимулів (знижки на ранкові/вечірні відправлення у будні дні) та комунікаційних заходів. Третій — управління складом пасажирського потоку: виокремлення пріоритетних сегментів та формування для кожного адресних пропозицій, що відповідають їхнім специфічним потребам і готовності платити.

Центральним інструментом управління попитом є динамічне ціноутворення, яке у транспортній сфері отримало назву *yield management* або *revenue management* [58]. Концептуально цей підхід виходить з ідеї, що одне й те саме місце у вагоні має різну «ринкову вартість» залежно від того, коли воно продається, скільки місць залишилось і хто є покупцем. Ранні покупки, готові планувати поїздку заздалегідь, заохочуються нижчими тарифами — це стимулює ранні продажі та покращує прогнозованість завантаженості. Пасажири, що купують квиток у день відправлення, платять більше — це відображає вищу ринкову вартість «гарантованого місця в останній момент». Класи обслуговування також диференціюються за ціною, відображаючи різний рівень комфорту та сервісу.

Зарубіжний досвід переконливо доводить ефективність *yield management* на залізничному транспорті. РКР Intercity (Польща) після поетапного впровадження динамічних тарифів у 2013–2015 роках збільшив пасажирооборот на 18% та доходи — на 22% [40]. При цьому зростання відбулось не за рахунок підвищення середнього тарифу, а за рахунок рівномірнішого розподілу пасажирів між рейсами та класами обслуговування: частина пасажирів «перейшла» з пікових відправлень у непікові, приваблена

нижчою ціною, що збільшило загальне завантаження рухомого складу. Аналогічні результати продемонструвала DB (Deutsche Bahn): запровадження системи «Sparpreis» з динамічними тарифами, що починаються від 19,90 євро при ранньому бронюванні, суттєво збільшило кількість сезонних та молодіжних пасажирів без жертви доходністю преміальних рейсів [41]. Австрійська ÖBB досягла рівня завантаженості вагонів понад 85% завдяки комбінації yield management та програми лояльності Vorteils card.

Важливим аспектом управління попитом, на який у науковій літературі звертають недостатньо уваги, є ризик «монопольної інертності» — психологічного та організаційного феномену, при якому підприємство-монополіст у відсутності конкурентного тиску поступово знижує стандарти якості. Оскільки пасажирів фактично змушені користуватись послугами підприємства незалежно від якості (відсутність реальних альтернатив), зовнішній стимул до покращення сервісу значно слабший. Маркетинговий підхід до вирішення цієї проблеми полягає у свідомому запровадженні внутрішніх механізмів підзвітності: системи регулярних опитувань пасажирів (NPS — Net Promoter Score), KPI для підрозділів якості, прив'язаних до рівня задоволеності клієнтів, та публічного звітування про результати. Цей підхід імітує конкурентний тиск, якого природно бракує в умовах монополії.

Сегментація пасажирів є не лише аналітичним, а й операційним інструментом управління попитом. Виокремлення однорідних груп споживачів з подібними потребами, поведінкою та цінністю для підприємства дозволяє адресно управляти попитом кожного сегменту. Для ринку пасажирських залізничних перевезень науковці Žyła та Ковальські [35] пропонують виокремлювати такі ключові сегменти. Трудові мігранти здійснюють регулярні поїздки між містом роботи та проживання, мають підвищену цінову чутливість, але і підвищену частоту поїздок — для них найефективнішими є абонементні картки та програми лояльності. Ділові пасажирів мають знижену цінову чутливість, проте ставлять підвищені вимоги до пунктуальності, якості Wi-Fi та комфорту — їхній сегмент забезпечує

найвищу маржинальність. Туристи та відпочивальники демонструють виражену сезонність та гнучкість у виборі дати поїздки — саме цей сегмент найкраще реагує на динамічні тарифи з раннім бронюванням. Студенти та молодь є цінознавчо чутливими, проте активними онлайн-користувачами та потенційними «амбасадорами бренду» через соціальні мережі. Вимушені переселенці та особи з обмеженими можливостями потребують особливої уваги до доступності та соціальних тарифів.

Розуміння специфіки кожного сегменту дозволяє сформувати диференційований маркетинговий мікс: різні класи обслуговування, різні цінові пропозиції, різні канали комунікації. При цьому ключовим завданням в умовах обмеженої пропозиції є не максимальне залучення всіх сегментів, а оптимальний їх баланс у складі пасажиропотоку — такий, що забезпечує максимальний дохід при заданій завантаженості рухомого складу. Це завдання вирішується шляхом динамічного управління доступністю квитків різних класів та цінових категорій.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційного маркетингу та маркетингу в умовах дефіциту пропозиції

Параметр	Традиційний маркетинг	Маркетинг при дефіциті пропозиції
Основна мета	Залучення нових клієнтів	Управління попитом та якістю сервісу
Цінова стратегія	Конкурентне ціноутворення	Динамічне ціноутворення (yield management)
Акцент комунікацій	Стимулювання попиту	Управління очікуваннями, інформування
Сегментація	Пошук нових цільових сегментів	Перерозподіл між наявними сегментами
Пріоритет діяльності	Зростання обсягу продажів	Ефективність використання потужностей

Продовження таблиці 1.2

Програми лояльності	Залучення нових клієнтів	Утримання та управління частотою
Управління якістю	Реактивна (реакція на скарги)	Проактивна (стандарти та KPI)
Інноваційна активність	Помірна	Висока (цифровізація, нові послуги)

* Розроблено автором на основі концепції Kotler & Levy (1971) та власних досліджень

Як свідчать дані таблиці 1.2, маркетинг в умовах дефіциту пропозиції відрізняється від традиційного не лише набором інструментів, а й фундаментальною логікою: традиційний маркетинг починається з питання «як продати більше», тоді як маркетинг при дефіциті пропозиції — з питання «як розподілити наявні можливості між споживачами найбільш ефективно та справедливо». Ця логістична та соціально-управлінська природа маркетингу в умовах дефіциту є принципово важливою для розуміння специфіки маркетингової діяльності АТ «Укрзалізниця».

Маркетинг в умовах дефіциту пропозиції набуває ще одного важливого виміру — соціальної відповідальності. Підприємство-монополіст несе особливу відповідальність за доступність своїх послуг для всіх категорій населення, незалежно від їхньої платоспроможності. Це визначає принципові обмеження на застосування суто комерційних інструментів yield management: неможна підвищувати ціни до рівня, що унеможливорює доступ малозабезпечених верств населення до базових транспортних послуг. Тому маркетинг АТ «Укрзалізниця» перебуває у постійному пошуку балансу між комерційною ефективністю (максимізація доходів на обмеженому рухомому складі) та соціальною функцією (збереження доступних тарифів та пільгового перевезення). Цей баланс є специфічною маркетинговою задачею, якої не існує для підприємств у конкурентному середовищі.

Важливою складовою управління попитом є управління очікуваннями пасажирів. Дослідження В. Зейтамл та М. Бітнер [23] показали, що задоволеність споживача послугою визначається не абсолютним рівнем

якості, а різницею між фактичним досвідом та попередніми очікуваннями. Відповідно, якщо пасажир очікував своєчасного відправлення, але поїзд запізнився — навіть незначне запізнення викличе незадоволеність. Якщо ж пасажир був заздалегідь поінформований про затримку — реакція буде набагато менш негативною. Звідси впливає важливий маркетинговий висновок: проактивна і прозора комунікація в умовах обмежень пропозиції (нестача квитків, затримки рейсів, обмеження сервісу) є ефективним інструментом управління задоволеністю клієнтів, навіть без усунення самих обмежень.

Цифрова трансформація є невід'ємним елементом сучасного маркетингу в умовах управління попитом. Розвиток мобільних додатків, систем онлайн-бронювання, CRM та аналітики даних відкриває принципово нові можливості для персоналізованого управління попитом. Замість єдиного стандартного тарифу та масового маркетингу стає можливою індивідуалізована пропозиція кожному пасажирові: персоналізовані повідомлення про вигідні квитки на звичних маршрутах, нагадування про майбутні поїздки, адаптовані знижки залежно від рівня лояльності. За даними McKinsey, персоналізований маркетинг у транспортній сфері підвищує конверсію на 20–30% та індекс лояльності клієнтів на 10–15 балів NPS.

Концептуальну основу для вирішення проблеми структурного дефіциту пропозиції залізничних пасажирських перевезень становить механізм PSO (Public Service Obligation). Відповідно до Регламенту (ЄС) № 1370/2007 [24], PSO — це зобов'язання органів державної влади замовляти та фінансувати суспільно необхідні послуги пасажирського транспорту, від надання яких приватний перевізник відмовився б через збитковість за ринковими умовами. PSO-механізм вирішує одночасно дві проблеми: фінансову (компенсує підприємству збитки від соціально обов'язкових, але збиткових маршрутів та тарифів) та маркетингову (дозволяє зберегти доступність послуг для всіх сегментів населення без компромісу з операційною стійкістю). В ЄС PSC-контракти охоплюють 83% поїздо-кілометрів залізничних пасажирських

перевезень, а середня субсидія становить 6,8 євро на поїздо-кілометр [5]. У Польщі після введення PSO-контрактів обсяг пасажирських перевезень зріс на 35% протягом 5 років; у Чехії — на 28%. В Україні цей механізм фактично відсутній, що є системним обмеженням для всієї маркетингової діяльності АТ «Укрзалізниця».

Підсумовуючи теоретичний аналіз особливостей маркетингу в умовах перевищення попиту над пропозицією, можна стверджувати, що для АТ «Укрзалізниця» маркетингова діяльність має будуватись на трьох взаємопов'язаних стовпах. Перший — управління попитом через систему динамічного ціноутворення, сегментацію пасажирів та управління пасажиропотоками. Другий — управління якістю через проактивне встановлення стандартів, системи KPI та зворотного зв'язку від пасажирів, що долає «монопольну інертність». Третій — управління відносинами зі споживачами через програми лояльності, CRM та цифрову персоналізацію. Ці три стовпи формують концептуальну основу маркетингової стратегії підприємства, детальне обґрунтування якої представлено у подальших розділах роботи.

Висновки до розділу 1. Теоретичний аналіз засвідчив, що маркетингова діяльність транспортного підприємства в умовах дефіциту пропозиції принципово відрізняється від класичного маркетингу у конкурентному середовищі. Концепція ІНІР пояснює специфічні характеристики транспортної послуги, що визначають особливості маркетингового управління. Концепція демаркетингу (Котлер & Леві, 1971) та більш широка концепція управління попитом (demand management) формують теоретичну основу для вирішення маркетингових завдань АТ «Укрзалізниця». Модель «7Р» забезпечує операційний інструментарій, а механізм PSO є системною умовою ефективної маркетингової діяльності. Ключовими інструментами маркетингу при дефіциті пропозиції є: yield management, сегментація пасажирів, проактивне управління якістю, управління очікуваннями та цифровий CRM. Розуміння цих теоретичних засад є необхідною умовою для

аналізу практичної маркетингової діяльності АТ «Укрзалізниця», що здійснюється у розділі 2.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» НА РИНКУ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця» та аналіз попиту на пасажирські перевезення

АТ «Укрзалізниця» — найбільше стратегічне підприємство транспортної галузі України, яке забезпечує перевезення пасажирів і вантажів у внутрішньому та міжнародному сполученні. Підприємство утворено відповідно до Закону України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» від 23.02.2012 №4442-VI та зареєстровано 21 жовтня 2015 року [11]. До цього моменту залізничний транспорт функціонував у формі державного підприємства «Укрзалізниця», що не забезпечувало належного корпоративного управління, прозорості та ринкової орієнтованості. Реформа 2015 року мала на меті перетворення галузевого монополіста на сучасну корпоративну структуру, здатну залучати інвестиції та впроваджувати ринкові механізми управління, зокрема маркетингові.

Сто відсотків акцій підприємства належить державі в особі Кабінету Міністрів України. Юридична адреса: Україна, м. Київ, вул. Єжи Гедройця, 5. Основні види економічної діяльності: КВЕД 49.10 «Пасажирський залізничний транспорт» та КВЕД 49.20 «Вантажний залізничний транспорт». Статутний капітал — 229 879 115 тис. грн. Середня чисельність працівників у 2024 році — 183 570 осіб, що на 9 300 осіб (-4,8%) менше порівняно з 2023 роком — скорочення відображає тривалий процес оптимізації чисельності персоналу в умовах воєнного стану та автоматизації частини операційних функцій.

Корпоративне управління підприємством здійснюється через трирівневу структуру органів управління. Загальні збори акціонерів, повноваження яких від імені держави здійснює Кабінет Міністрів України, приймають стратегічні рішення щодо розвитку підприємства. Наглядова рада (7 членів, голова —

Хафер Гепард) здійснює контроль за виконавчим органом та виробляє стратегічне бачення. Правління (7 членів, голова — Перцовський О. С.) забезпечує оперативне управління господарською діяльністю. Така структура відповідає кращим практикам корпоративного управління та забезпечує баланс між інтересами держави як власника та потребами операційного менеджменту.

До організаційної структури АТ «Укрзалізниця» входять 6 регіональних залізниць — Донецька, Львівська, Одеська, Придніпровська, Південно-Західна та Південна, — а також понад 40 спеціалізованих філій та сервісних центрів. З точки зору пасажирського маркетингу ключовими структурними підрозділами є: Пасажирська компанія (далекі перевезення), Приміська пасажирська компанія (приміські сполучення), Вокзальна компанія (управління вокзальною інфраструктурою та сервісами) та Локомотивна компанія (тягова база). Загалом структура підприємства охоплює 39 філій, 7 ПрАТ та 3 ТОВ, тобто 52 підрозділи. Розосередженість структури, з одного боку, дозволяє враховувати регіональну специфіку попиту на перевезення, а з іншого — ускладнює реалізацію єдиної маркетингової стратегії та стандартів якості обслуговування на загальнонаціональному рівні.

Місія АТ «Укрзалізниця» полягає у забезпеченні потреб держави, юридичних та фізичних осіб в якісних, безпечних та доступних залізничних перевезеннях, сприянні розвитку економіки України та інтеграції до єдиного транспортного простору ЄС. Ця місія органічно поєднує комерційну та соціальну складові, що є характерним для підприємств зі змішаним суспільно-комерційним мандатом. З маркетингової точки зору, така двоїстість місії визначає ключовий виклик: необхідність одночасно забезпечувати комерційну ефективність (максимізація доходів на обмеженому рухомому складі) та соціальну доступність (збереження тарифів, що відповідають платоспроможності широких верств населення).

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення АТ «Укрзалізниця» виконує низку унікальних функцій, що суттєво виходять за межі звичайної

комерційної діяльності залізничного оператора. По-перше, масова евакуація населення: з початку 2022 року підприємство евакуювало понад 4 млн пасажирів, зокрема 1 млн дітей та 120 тис. тварин. По-друге, «Залізна дипломатія»: забезпечення перевезень глав держав, урядових делегацій та дипломатичних місій, що перетворило підприємство на ключовий інструмент міжнародної підтримки України. По-третє, медична логістика: евакуація поранених військових та цивільних осіб до медичних закладів. По-четверте, перевезення критичних вантажів: зброя, боєприпаси, гуманітарна допомога, обладнання для відновлення інфраструктури. Ці функції суттєво впливають на структуру та характер попиту, а також визначають специфічні маркетингові пріоритети: надійність та регулярність сполучення в умовах постійної загрози обстрілів є критично важливішою за будь-які комерційні показники.

Аналіз попиту на пасажирські перевезення є фундаментальним завданням маркетингової служби підприємства, оскільки саме розуміння структури, динаміки та факторів попиту визначає ефективність управлінських рішень щодо розкладу руху, тарифної політики та розподілу рухомого складу. Аналіз виявляє декілька ключових закономірностей, кожна з яких має безпосередні маркетингові імплікації.

По-перше, виражена сезонність попиту. Пікові навантаження спостерігаються у двох основних сезонних хвилях: літній (липень–серпень), що пов'язаний з відпускними поїздками, та зимово-різдвяний (грудень–січень), що обумовлений святковими переміщеннями. Коефіцієнт сезонності для цих пікових місяців може сягати 1,3–1,5 від середньорічного показника, тоді як у «низький» сезон (листопад, лютий–березень) завантаженість падає до 0,6–0,7. Ця сезонність ускладнює оперативне управління рухомим складом і є одним із ключових аргументів на користь впровадження динамічного ціноутворення: диференційовані тарифи для пікового та непікового сезонів стимулюють частину пасажирів перерозподілити свої поїздки у часі.

По-друге, значна географічна нерівномірність попиту за напрямками. Найбільш завантаженими є маршрути, що з'єднують великі міста центру та

заходу країни: Київ–Львів, Київ–Харків (де, однак, перевезення суттєво ускладнені через воєнний стан), Київ–Одеса, Київ–Дніпро. Ці маршрути формують значну частку загального пасажирообороту та є «точками дефіциту», де попит на квитки у пікові дати перевищує пропозицію в рази. Натомість ряд регіональних маршрутів демонструє хронічну недозавантаженість. Ця географічна асиметрія вимагає диференційованого підходу до маркетингового управління: на перевантажених напрямках актуальне управління попитом через тарифи та прогнозування завантаженості, на недозавантажених — стимулювання попиту через знижки та комунікаційні кампанії.

По-третє, специфічний попит воєнного часу. Починаючи з лютого 2022 року, структура пасажиропотоків зазнала кардинальних змін. З'явився масовий попит на евакуаційні перевезення — переміщення мільйонів людей із зон бойових дій на захід країни та за кордон. Сформувався стійкий попит на регулярні перевезення між містами тимчасового перебування вимушених переселенців та їхніми домівками. Суттєво зріс попит на міжнародне сполучення з країнами ЄС — як для виїзду, так і для повернення. Ці зміни вимагають гнучкої маркетингової реакції: введення спеціальних тарифних програм для ВПО, пріоритизації певних напрямків та оперативного відкриття нових міжнародних маршрутів.

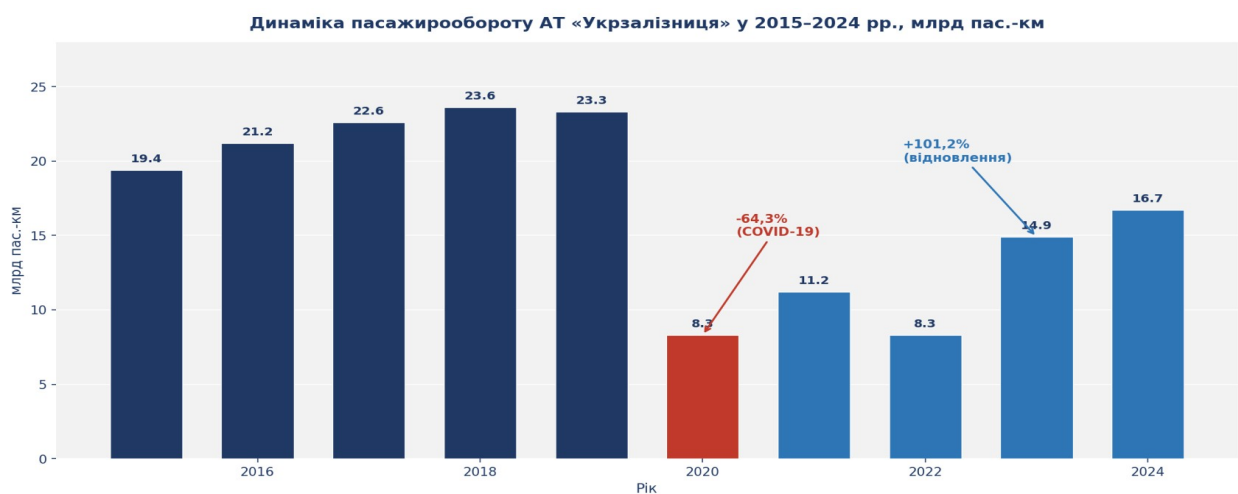


Рис. 2.1. Динаміка пасажирообороту АТ «Укрзалізниця» у 2015–2024 рр., млрд пас.-км [8] та [1]

Як видно з рис. 2.1, динаміка пасажирообороту демонструє виражену волатильність, обумовлену зовнішніми шоками. Пік показника у 2018–2019 роках (23,3–23,6 млрд пас.-км) відображав відносну стабільність попередньої ери та органічне зростання попиту на перевезення. Обвальне падіння у 2020 році до 8,3 млрд пас.-км (-64,3%) є прямим наслідком пандемії COVID-19 та пов'язаних карантинних обмежень — це найглибше падіння в новітній історії підприємства. Часткове відновлення у 2021 році та повторне падіння у 2022 році зумовлені початком повномасштабного вторгнення та руйнуванням частини маршрутів. Стале зростання у 2023–2024 роках (14,9 та 16,7 млрд пас.-км відповідно) свідчить про адаптацію ринку до умов воєнного стану та відновлення базового попиту. Показово, що навіть за умов активних бойових дій пасажирооборот у 2024 році відновився до 71% від довоєнного піку — що є яскравим свідченням стійкого структурного попиту на залізничні перевезення в Україні.

З маркетингової точки зору, ця динаміка несе важливий висновок: попит на залізничні перевезення є досить стійким навіть в умовах надзвичайних обставин, що підтверджує базову тезу дослідження про наявність структурно обумовленого попиту, задоволення якого є ключовим маркетинговим завданням підприємства. Основні показники пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» за 2022–2024 роки наведені у додатку А.

Аналіз даних додатку А дозволяє виокремити кілька принципово важливих тенденцій. По-перше, стаłe зростання ключових показників пасажирського напрямку: пасажирооборот збільшився на 12,1%, доходи від пасажирських перевезень — на 13,7%, що свідчить про покращення середнього тарифу та якості монетизації пасажиропотоку. По-друге, випереджаюче зростання міжнародного сполучення: +25,3% по доходах та +3,0 п.п. у структурі (до 32,4%) при значно нижчому абсолютному обсязі порівняно з внутрішніми перевезеннями. Це відображає стійкий запит на транскордонні поїздки в умовах воєнного стану та відкриває значний

потенціал для маркетингового розвитку міжнародних напрямків. По-третє, суперечлива тенденція у структурі загальних доходів: незважаючи на зростання пасажирських показників, частка пасажирського напрямку в загальних доходах знизилась з 10,3% до 9,5%. Це пояснюється ще швидшим зростанням вантажних доходів (+23,8% загальні доходи) та підкреслює хронічну структурну проблему: пасажирські перевезення залишаються маргінальним за доходністю напрямком на тлі вантажного бізнесу.

По-четверте, зростання капітальних інвестицій на 17,8% до 19 245 млн грн є позитивним сигналом, однак цей показник потребує критичної оцінки: навіть 19 млрд грн інвестицій у рік є явно недостатніми для оновлення критично застарілого рухомого складу та інфраструктури, яка потребує десятків мільярдів гривень капітальних вкладень. Скорочення середньої чисельності персоналу на 4,8% відображає операційну оптимізацію, проте несе ризики для якості обслуговування пасажирів — адже персонал першої лінії (провідники, касири) є безпосереднім носієм якості сервісу.

Структуру доходів та внутрішній розподіл пасажирських надходжень наведено на рис. 2.2.

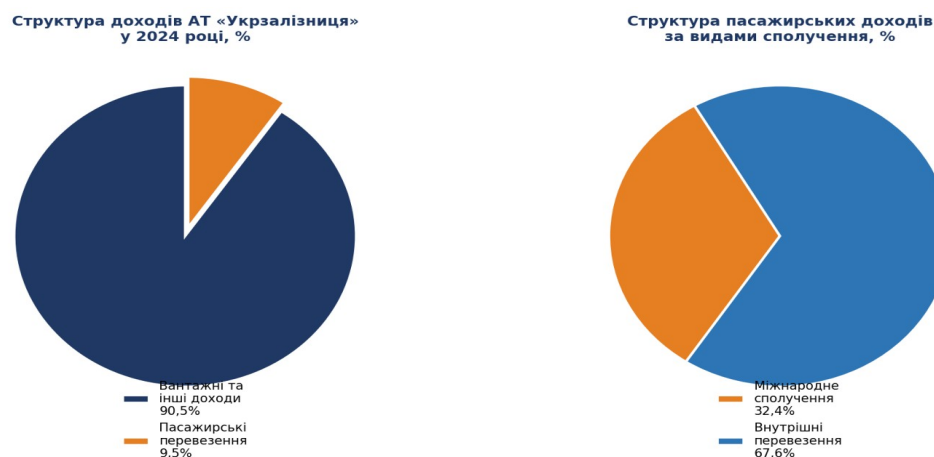


Рис. 2.2. Структура доходів АТ «Укрзалізниця» та пасажирських надходжень за видами сполучення, 2024 р. Джерело: побудовано автором на основі річного звіту АТ «Укрзалізниця» (2024)

На рис. 2.2 показано два структурні дисбаланси, що визначають маркетингове середовище підприємства. Перший — домінування вантажного напрямку (90,5% загальних доходів) над пасажирським (9,5%) — є структурною проблемою, що обмежує інвестиції у розвиток пасажирського сервісу. В умовах відсутності PSO-фінансування пасажирський напрямок фактично є «соціальним тягарем», який несе вантажний бізнес. Другий — зростаюча роль міжнародних перевезень у структурі пасажирських доходів (32,4%) — є водночас позитивною тенденцією та маркетинговою можливістю: міжнародне сполучення генерує вищий середній тариф, є менш регульованим державою та має значний потенціал для розвитку з огляду на євроінтеграційні прагнення України.

Критичним контекстом для розуміння ринкової позиції АТ «Укрзалізниця» є стан технічної бази підприємства. За даними матеріалів АТ «Укрзалізниця» (2021), станом на 2019 рік підприємство мало 2873 одиниці пасажирського рухомого складу. При збереженні тенденції до природного вибуття без оновлення парку прогнозувалось скорочення до 723 одиниць до 2026 року [4]. Реалізація цього сценарію означала б зниження пасажирообороту до критичних значень — нижче 7 млрд пас.-км. Відповідно до матеріалів ТСК ВРУ (2021), технічний стан рухомого складу та інфраструктури є катастрофічним: 60% локомотивів непридатні для експлуатації, що означає: більше половини тягової бази де-факто виключено з комерційного використання; 41% пасажирських вагонів потребує ремонту, що є прямим обмеженням для задоволення пікового попиту; 61% електропоїздів непридатні для експлуатації — майже дві третини парку приміських перевезень не функціонує; 11,02 тис. км колій потребують капітального ремонту, що становить 28% від загальної довжини мережі та обумовлює численні обмеження швидкості (близько 31,8 тис. обмежень, або ~1 обмеження на кожен кілометр) [8].

Ці технічні обмеження мають прямі маркетингові наслідки. Дефіцит справного рухомого складу унеможливлює задоволення пікового попиту

навіть за наявності бажання та платоспроможних пасажирів. Застаріла ходова частина та несправна система клімат-контролю формують негативний споживчий досвід навіть за умови придбаного квитка — тобто підприємство «продає» послугу, якої фактично не може забезпечити на належному рівні якості. Обмеження швидкості через стан колій збільшують час у дорозі, що погіршує конкурентні позиції залізниці порівняно з автобусним та авіаційним транспортом на окремих напрямках.

Структурна фінансова проблема підприємства показана на рис. 2.3, де порівнюються умови фінансування пасажирських перевезень в Україні та країнах ЄС.

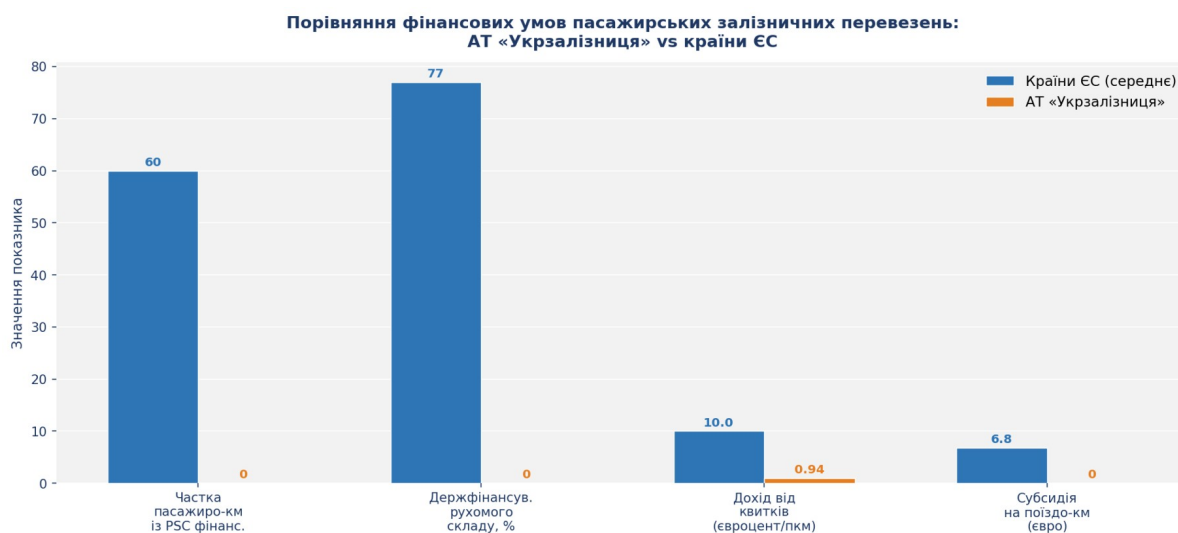


Рис. 2.3. Порівняння фінансових умов пасажирських залізничних перевезень: АТ «Укрзалізниця» vs країни ЄС [5]

На рис. 2.3 показано фундаментальну асиметрію умов функціонування: частка PSC-фінансування поїздо-кілометрів у ЄС становить 60%, в Україні — 0%; державне субсидування придбання моторвагонного рухомого складу у Східній Європі — 97%, в УЗ — 0%; дохід від квитків у ЄС в середньому — 10 євроцентів на пасажиро-кілометр, в Укрзалізниці — лише 0,94 євроцент при виробничих витратах 2,21 євроцент/пкм [5]. Тобто витрати на пасажирські перевезення перевищують доходи від них більш ніж у 2,3 рази. Різниця покривається за рахунок вантажних перевезень — що є не маркетинговим рішенням, а вимушеною субсидією.

Для розуміння масштабу проблеми варто навести міжнародне порівняння: у Німеччині субсидія DB на пасажирські перевезення складає 5,8 млрд євро на рік, у Франції (SNCF) — 4,7 млрд євро, у Польщі (PKP) — 0,5 млрд євро. В Україні ця цифра фактично дорівнює нулю. Така ситуація є принципово нестійкою: без вирішення питання фінансування пасажирського напрямку будь-які маркетингові ініціативи щодо підвищення якості сервісу, оновлення рухомого складу чи розширення маршрутної мережі є структурно обмеженими.

Підсумовуючи аналіз попиту та стану підприємства, можна сформулювати ключовий маркетинговий висновок: АТ «Укрзалізниця» перебуває у ситуації, яку в маркетинговій теорії прийнято називати «constrained demand» — обмеженого задоволення реального попиту. Попит є наявним, стійким і навіть зростаючим (16,7 млрд пас.-км у 2024 р., +12,1%). Однак здатність його задовольнити обмежена технічною базою, фінансовою структурою та регуляторним середовищем. У такій ситуації класичні маркетингові завдання «залучити попит» замінюються завданнями «ефективно управляти наявним попитом, максимізувати якість його задоволення при наявних обмеженнях та формувати умови для усунення цих обмежень». Саме ці завдання є предметом аналізу у підрозділі 2.2.

2.2. Діагностика системи маркетингової діяльності та управління пасажиропотоками АТ «Укрзалізниця»

Маркетингова діяльність АТ «Укрзалізниця» у сфері пасажирських перевезень є складною системою взаємопов'язаних функцій, що поєднують комерційні та соціальні завдання. Ця система включає тарифну політику, управління пасажиропотоками, асортиментну політику, розвиток цифрових сервісів, управління якістю обслуговування та комунікаційну діяльність. Кожен з цих елементів функціонує в умовах специфічних обмежень, характерних для монопольного транспортного підприємства з соціальним мандатом, і водночас несе значний потенціал для вдосконалення. Аналіз

кожного елементу системи дозволяє ідентифікувати як наявні проблеми, так і можливості для маркетингового розвитку.

Тарифна політика є одним із найважливіших і водночас найбільш обмежених елементів маркетингового комплексу підприємства. Тарифи на залізничні пасажирські перевезення підлягають державному регулюванню відповідно до чинного законодавства, що суттєво звужує простір для ринкового ціноутворення. Базовий тариф встановлюється з урахуванням відстані поїздки та класу обслуговування. Поверх базового тарифу діє система надбавок і знижок: надбавки застосовуються для вагонів вищих класів (купе, СВ, люкс) та швидкісних поїздів Інтерсіті+; знижки — для соціально вразливих категорій пасажирів та у рамках комерційних стимулюючих програм.

Система знижок АТ «Укрзалізниця» охоплює три основні категорії. По-перше, соціальні пільги, які надаються відповідно до законодавства: ветеранам, дітям до 14 років, пенсіонерам, особам з інвалідністю, учасникам бойових дій та ряду інших категорій. Ці пільги є обов'язковими та обтяжують підприємство фінансово, оскільки компенсація від держави надходить не в повному обсязі. По-друге, ситуативні знижки для стимулювання попиту на малозавантажені рейси та у непікові дати — за своєю природою це елемент *yield management*, хоча й реалізований у спрощеній формі. По-третє, комерційні програми: знижки для корпоративних клієнтів за обсягом замовлень та знижки при придбанні квитків на зворотній рейс. Попри різноманітність цих механізмів, поточна тарифна система залишається недостатньо гнучкою: вона не забезпечує системного динамічного реагування на зміни рівня завантаженості рейсів у реальному часі, що є головним обмеженням для ефективного управління попитом.

Управління пасажиропотоками є оперативним виміром маркетингової діяльності, що безпосередньо визначає здатність підприємства задовольнити попит. Ключовими інструментами управління є: гнучке управління складом поїзда — додавання вагонів у пікові періоди та скорочення у непікові;

управління продажами через лімітування кількості квитків у різних цінових категоріях; попереднє бронювання як основний інструмент прогнозування завантаженості. Однак ефективність цих інструментів суттєво обмежена якістю інформаційних систем, що забезпечують управлінські рішення.

Інформаційна база управління пасажиропотоками є критично застарілою. Підприємство використовує три окремі ІТ-системи, кожна з яких несе власні обмеження. АСК ПП УЗ (Автоматизована система керування пасажирськими перевезеннями у далекому сполученні) функціонує на обладнанні 2001 року, не підтримується виробником і не передбачає можливості продажу через мобільні додатки. АС ОППЗТ (Автоматизована система керування перевезеннями у приміському сполученні) також розроблена у 2001 році: кожна регіональна філія веде окремий облік продажу квитків, відсутній єдиний централізований реєстр [4]. АСУ ЕРПВ (система управління експлуатацією та ремонтом пасажирських вагонів) написана на морально застарілій мові програмування «Сaché», не дозволяє контролювати встановлення запасних частин та списання товарно-матеріальних цінностей. Роз'єднаність цих систем унеможлиблює повноцінний наскрізний аналіз пасажиропотоків та ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень у режимі реального часу.

Асортиментна політика підприємства у сфері пасажирських перевезень охоплює три основних категорії послуг, кожна з яких має власну логіку попиту та маркетингового управління. Перша категорія — далекі перевезення — є найбільш диверсифікованою за класами обслуговування та формує основну частину пасажирських доходів. Друга категорія — приміські перевезення електропоїздами — характеризується масовим попитом, відносно низькою маржинальністю та суттєвою соціальною функцією (транспортне забезпечення приміських районів великих міст). Третя категорія — міжнародні перевезення — є найбільш динамічно зростаючою і водночас найменш регульованою державою, що відкриває широкі можливості для ринкового ціноутворення та маркетингового розвитку. Наразі міжнародне

сполучення здійснюється з Польщею (через Чоп та Мостиська), Австрією, Угорщиною, Молдовою, а також рядом інших країн ЄС та СНД. Перспективним напрямком є розширення маршрутної мережі після євроінтеграції та підключення до загальноєвропейської системи залізничного сполучення. Класи обслуговування у пасажирських поїздах АТ «Укрзалізниця» та їх маркетингові характеристики наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Класи обслуговування у пасажирських поїздах АТ «Укрзалізниця» та їх маркетингові характеристики

Клас	Тип вагону	Цільовий сегмент	Цінова категорія	Частка попиту
Економ	Плацкартний відкритий	Масовий	Низька	~55%
Стандарт	Купейний закритий	Середній	Середня	~30%
Преміум	СВ (2-місне купе)	Бізнес	Висока	~8%
Люкс	Люкс-купе з душем	VIP	Дуже висока	~2%
Швидкісний еко.	Інтерсіті+ 2-й клас	Ділові та туристи	Висока	~4%
Швидкісний біз.	Інтерсіті+ 1-й клас	Ділові	Дуже висока	~1%

* Розроблено автором на основі даних АТ «Укрзалізниця» та звіту про виробничу практику [44]

Аналіз таблиці 2.1 виявляє принципово важливу для маркетингу закономірність: між часткою попиту та маржинальністю класів обслуговування існує зворотня залежність. Масовий плацкартний сегмент (~55% попиту) має найнижчу маржинальність, тоді як преміальні сегменти (СВ, люкс, бізнес-клас Інтерсіті+ — сукупно ~11% попиту) генерують непропорційно вищий внесок у прибутковість. Це визначає ключову маркетингову дилему: з одного боку, соціальна функція підприємства вимагає

збереження та розвитку доступного плацкартного сегменту; з іншого — фінансова стійкість вимагає активного розвитку преміальних сегментів. Оптимальне маркетингове рішення — не вибір між цими полюсами, а їхнє паралельне збалансоване розкриття: масовий сегмент підтримує обсяг, преміальний — маржу.

Для узгодження заявленої у вступі методології з фактичним аналізом доцільно окремо оцінити зовнішні чинники маркетингового середовища підприємства за PEST-логікою. Такий аналіз показує, що маркетингова діяльність АТ «Укрзалізниця» залежить не лише від внутрішніх ресурсів підприємства, а й від державного регулювання тарифів, купівельної спроможності пасажирів, міграційних процесів та темпів цифровізації сервісів. Результати PEST-аналізу наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз чинників маркетингового середовища АТ «Укрзалізниця»
у сфері пасажирських перевезень

Група чинників	Ключові прояви для пасажирських перевезень	Маркетингові наслідки
Політичні	Воєнний стан, державне регулювання тарифів, потреба у PSO-контрактах, пріоритет безпеки перевезень.	Обмежена свобода ціноутворення; необхідність поєднання комерційної ефективності із соціальною доступністю.
Економічні	Зростання витрат на енергоносії та ремонт, дефіцит інвестицій, різна платоспроможність пасажирських сегментів.	Потреба в гнучких тарифах, сегментованих пропозиціях, контролі собівартості та пошуку державного/донорського фінансування.
Соціальні	Міграційні потоки, поїздки ВПО, високий попит на доступні нічні маршрути, чутливість до сервісу та безпеки.	Фокус на клієнтському досвіді, безбар'єрності, управлінні очікуваннями та прозорій комунікації щодо затримок і змін.

Продовження таблиці 2.2

Технологічні	Понад половина продажів через цифрові канали, застарілі АСК ПП УЗ/АС ОППЗТ, можливість big data-аналітики.	Необхідність ЄАСКПП, CRM, мобільного застосунку, персоналізованих повідомлень і репутаційного моніторингу.
--------------	--	--

*Розроблено автором на основі матеріалів АТ «Укрзалізниця», European Commission та OECD/ITF [1; 5; 26; 31]

Результати PEST-аналізу підтверджують, що ключові маркетингові проблеми підприємства мають змішану природу. Тарифна негнучкість пояснюється політичним регулюванням, слабка персоналізація сервісу - технологічною роз'єднаністю даних, а високий рівень скарг - поєднанням соціальних очікувань і технічного зношення рухомого складу. Отже, подальша діагностика має бути спрямована не лише на загальний фінансовий стан, а й на конкретні маркетингові функції підприємства.

Збутова політика підприємства зазнала суттєвої трансформації протягом останніх п'яти років. Традиційний канал продажу — фізичні каси на залізничних вокзалах — поступово поступається місцем цифровим каналам. Частка онлайн-продажів (через сайт uz.gov.ua та мобільний додаток «Укрзалізниця») зросла з 15–20% до 2019 року до понад 50% у 2023–2024 роках — це одна з найбільш позитивних маркетингових тенденцій, яка свідчить про успішну цифрову трансформацію каналів збуту. Додатковими каналами є: термінали самообслуговування на великих вокзалах; уповноважені агентства; корпоративні договори з великими підприємствами. Проте навіть за частки онлайн-продажів понад 50% значна частина пасажирів — особливо старшого віку та з обмеженим доступом до інтернету — залишається залежною від фізичних кас, що визначає необхідність підтримання мережі офлайн-продажів.

Комунікаційна діяльність АТ «Укрзалізниця» демонструє помітну еволюцію від традиційних форм до цифрових каналів. Підприємство активно використовує соціальні мережі: офіційна сторінка у Facebook налічує понад

500 тис. підписників, Instagram та Telegram-канал також мають значну аудиторію. Проте аналіз комунікаційної стратегії виявляє характерну особливість: акцент в офіційних комунікаціях зроблено не на стимулюванні попиту (що є логічним, враховуючи його наявність), а на інформуванні пасажирів про зміни у розкладах, нові маршрути, безпекові обмеження та умови перевезень в умовах воєнного стану. Це відповідає логіці маркетингу в умовах дефіциту пропозиції, описаній у розділі 1: управління очікуваннями є важливішим за стимулювання попиту. Водночас у комунікаційній стратегії бракує системного управління відгуками та репутацією: реакція на негативні коментарі пасажирів у соціальних мережах є нерегулярною та непослідовною. Управління якістю обслуговування є найбільш проблематичним елементом маркетингової системи підприємства. Якість транспортної послуги визначається сукупністю факторів: пунктуальністю відправлення та прибуття, чистотою та технічним станом вагонів, якістю харчування та напоїв, ввічливістю та компетентністю персоналу, наявністю і якістю Wi-Fi та зарядних пристроїв, ефективністю систем клімат-контролю. Хронічна проблема полягає в тому, що значна частина скарг пасажирів стосується саме технічних несправностей застарілого рухомого складу: несправний кондиціонер (в старих вагонах він не працює на швидкості до 40 км/год), вугільне опалення замість електричного, застарілі санітарні вузли. Ці проблеми не можуть бути вирішені маркетинговими інструментами — вони потребують технічної та інвестиційної відповіді. Однак маркетинг може мінімізувати негативний ефект через ефективне управління очікуваннями: прозора комунікація про обмеження сервісу до придбання квитка є кращим рішенням, ніж невиправдані очікування, що призводять до розчарування. Окремою проблемою є відсутність системи управління скаргами: реакція на негативні відгуки є нерегулярною, час відповіді перевищує 24 години, а причини скарг системно не аналізуються. Це унеможлиблює вимірювання клієнтського досвіду та коригування сервісних стандартів. Систематизацію

ключових проблем маркетингової діяльності підприємства за всіма елементами комплексу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Діагностика ключових елементів маркетингової діяльності АТ
«Укрзалізниця»

Елемент маркетингу	Поточна організація	Виявлена проблема	Аналітичний висновок
1	2	3	4
Маркетингові функції	Розподілені між пасажирським, комерційним, ІТ- та комунікаційним блоками.	Відсутній єдиний центр відповідальності за клієнтський досвід пасажира.	Потрібне виділення СХ-напрямку та регулярне звітування за KPI.
Канали продажу	Каси, сайт, мобільний застосунок, агентські та корпоративні продажі.	Цифрові продажі зростають, але далекі й приміські перевезення не інтегровані в єдиний квиток.	ЄАСКПП має стати основою мультиканального продажу й аналітики.
Комунікації	Соціальні мережі, сайт, Telegram, push/SMS-повідомлення, вокзальна інформація.	Комунікації переважно інформаційні; реакція на негативні відгуки нерегулярна.	Потрібні стандарти відповіді на скарги та репутаційний моніторинг.
CRM і дані	Дані продажів накопичуються у розрізнених системах і частково у цифрових	Немає єдиного профілю пасажира, історії поїздок і сегментації для персоналізації.	CRM має перетворити дані продажів на маркетинговий актив.

	каналах.		
--	----------	--	--

Продовження таблиці 2.3

Сервіс і скарги	Якість залежить від технічного стану вагонів, персоналу, пунктуальності та інформування.	Скарги часто стосуються кондиціонування, санітарного стану, затримок і повернення квитків.	Потрібна система вимірювання NPS, причин скарг і часу реагування.
Просування послуг	Акцент на новинах про маршрути, безпеку, міжнародні сполучення та цифрові сервіси.	Недостатньо сегментованих пропозицій для мігрантів, туристів, ділових клієнтів і молоді.	Доцільні адресні кампанії на основі CRM і програм лояльності.

*Розроблено автором на основі діагностики каналів продажу, комунікацій і сервісних процесів АТ «Укрзалізниця» [1; 3; 9; 44]

Як видно з таблиці 2.4, головна проблема полягає не у відсутності окремих маркетингових інструментів, а у недостатній інтегрованості функцій. Продажі, комунікації, робота зі скаргами, сервісні стандарти та дані про пасажирів існують як окремі контури управління, тоді як сучасна клієнтоорієнтована модель потребує їх об'єднання у спільний цикл: дані - сегментація - пропозиція - продаж - сервіс - зворотний зв'язок - коригування пропозиції. Результати комплексної діагностики маркетингового середовища підприємства узагальнено у вигляді SWOT-аналізу, наведеного у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз маркетингової діяльності АТ «Укрзалізниця» у сфері
пасажирських перевезень

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Монопольне становище на ринку далеких перевезень	Застарілий рухомий склад (60% локомотивів непридатні)

Продовження таблиці 2.4

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розвинена мережа маршрутів (19 790 км)	Збитковість пас. перевезень без держдотування
Стійкий базовий попит (35% наземного транспорту)	Обмежена гнучкість тарифів через держрегулювання
Висока безпека (у 24 рази безпечніше за автомобіль)	Застаріла IT-інфраструктура (системи 2001 р.)
Зростаюча частка цифрових продажів (>50%)	Дефіцит пасажирських вагонів у пікові сезони
Розвинені міжнародні сполучення з ЄС	Низька гнучкість реагування на зміни попиту
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження системи PSO та держфінансування	Пошкодження інфраструктури внаслідок воєнних дій
Модернізація рухомого складу (гібридні потяги)	Конкуренція з боку автобусних перевізників
Цифровізація сервісів та нова єдина IT-система	Відтік кваліфікованого персоналу
Розвиток преміальних сегментів обслуговування	Нестабільне енергопостачання (залежність від ел-ії)

* Розроблено автором на основі матеріалів АТ «Укрзалізниця» та ТСК ВРУ (2021) [4, 8]

SWOT-аналіз дозволяє не лише систематизувати чинники маркетингового середовища, а й сформулювати стратегічні альтернативи на основі попарного зіставлення квадрантів. Стратегія SO (Сильні сторони × Можливості): використання стійкого базового попиту та монопольного становища для прискореного розвитку цифрових сервісів і розширення міжнародних маршрутів у рамках євроінтеграції. Стратегія WO (Слабкі сторони × Можливості): усунення структурної збитковості через впровадження PSO та паралельне оновлення IT-інфраструктури для підвищення ефективності управління пасажиропотоками. Стратегія ST (Сильні сторони × Загрози): використання широкої мережі маршрутів та надійності залізниці для протидії конкуренції з боку автобусних перевізників,

особливо на маршрутах середньої відстані, де залізниця може пропонувати суттєво вищий комфорт. Стратегія WT (Слабкі сторони × Загрози): пріоритизація відновлення найкритичнішого рухомого складу та залучення і утримання кваліфікованого персоналу через конкурентні умови праці.

Результати SWOT-аналізу свідчать: підприємство має значний ринковий потенціал, що базується на стійкому попиті, широкій мережі маршрутів та зростаючій частці цифрових продажів. Водночас реалізація цього потенціалу стримується системними обмеженнями — технічними (застарілий рухомий склад та IT), фінансовими (відсутність PSO-фінансування) та регуляторними (жорстке держрегулювання тарифів). Ключова стратегічна задача полягає не у виборі між однією зі стратегій, а у паралельній реалізації всіх чотирьох через чіткий пріоритет: спочатку вирішення структурних фінансових та технічних обмежень (WO та WT), а потім — реалізація маркетингових можливостей (SO та ST).

Важливою складовою аналізу є оцінка ефективності наявної системи управління відносинами з клієнтами. На сьогодні АТ «Укрзалізниця» не має повноцінної CRM-системи у традиційному розумінні: накопичення та аналіз даних про індивідуальних пасажирів, їхні маршрути та переваги відбуваються у обмеженому обсязі. Це суттєво обмежує можливості персоналізованого маркетингу — підприємство не може надсилати адресні пропозиції постійним пасажиром, прогнозувати попит на рівні окремих сегментів чи формувати ефективні програми лояльності. З огляду на те, що більше 50% квитків продається через цифрові канали (сайт та мобільний додаток), підприємство технічно вже має доступ до значного масиву даних про поведінку пасажирів. Завдання полягає у побудові інфраструктури для збирання, обробки та маркетингового використання цих даних.

Підводячи підсумки аналізу системи маркетингової діяльності та управління пасажиропотоками, можна констатувати, що ця система перебуває у стані незавершеної трансформації: вона вже відійшла від суто адміністративної моделі управління, притаманної радянській залізниці, але ще

не набула ознак сучасної клієнтоорієнтованої маркетингової системи. Позитивна динаміка цифрового продажу (>50%), розвиток соціальних медіа та зростання міжнародного сполучення є свідченнями цієї трансформації. Проте відсутність CRM, застаріла IT-система управління перевезеннями, негнучка тарифна політика та технічні проблеми рухомого складу залишаються суттєвими бар'єрами для повноцінного маркетингового розвитку. Подолання цих бар'єрів є предметом розробки рекомендацій у розділі 3.

Проведений аналіз маркетингової діяльності АТ «Укрзалізниця» підтвердив ключову гіпотезу дослідження: підприємство функціонує в умовах стійкого структурного попиту, що перевищує наявну пропозицію. Пасажирооборот у 2024 р. досяг 16,7 млрд пас.-км (+12,1% до 2023 р.), частка міжнародних маршрутів зросла до 32,4%. Водночас реалізація маркетингового потенціалу стримується трьома системними обмеженнями: (1) технічними — критично застарілий рухомий склад та IT-інфраструктура; (2) фінансовими — відсутність PSO-фінансування та хронічна збитковість пасажирського напрямку; (3) організаційними — відсутність CRM-системи та недостатня гнучкість тарифної політики. Подолання цих обмежень через комплекс маркетингових заходів, розроблених у розділі 3, є ключовою умовою підвищення якості обслуговування пасажирів та комерційної ефективності пасажирського напрямку підприємства.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» У СФЕРІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності управління попитом і пасажиропотоками

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, засвідчили, що маркетингова діяльність АТ «Укрзалізниця» у сфері пасажирських перевезень має суттєвий потенціал для вдосконалення. Цей потенціал обмежується трьома типами системних проблем: технічними (застарілий рухомий склад та IT-інфраструктура), фінансовими (відсутність PSO-фінансування та хронічна збитковість пасажирського напрямку) та організаційними (відсутність CRM, негнучка тарифна система, слабкий аналіз даних). Відповідно, розроблений комплекс рекомендацій структурований за принципом «від операційних до стратегічних»: заходи, що можуть бути реалізовані швидко та без значних капітальних витрат, до фундаментальних інституційних змін. Логічну основу запропонованих перетворень відображає концептуальна модель маркетингового управління попитом (рис. 3.1).

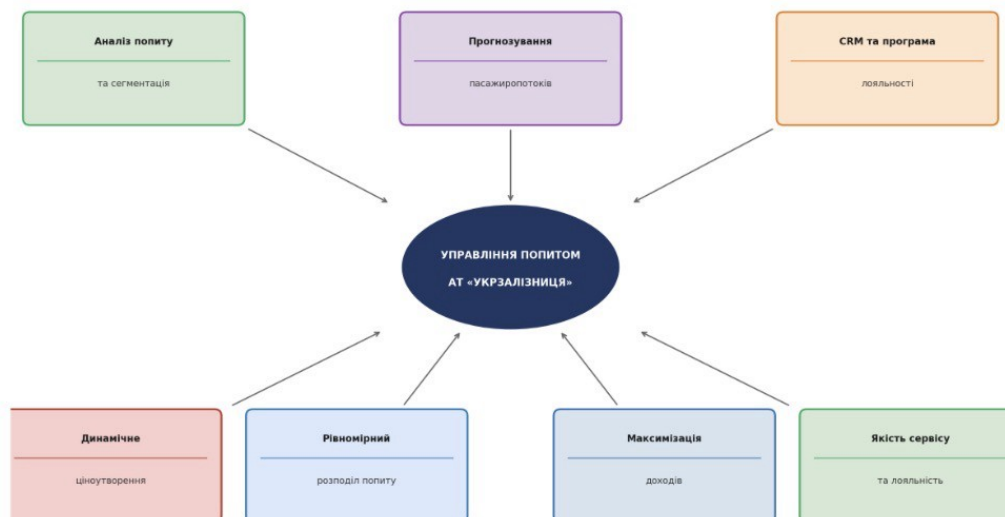


Рис. 3.1. Концептуальна модель маркетингового управління попитом АТ «Укрзалізниця» Джерело: розроблено автором

Як відображено на рис. 3.1, концептуальна модель включає три взаємопов'язані рівні. Перший рівень — аналітика та стратегія — охоплює дослідження попиту, сегментацію пасажирів, прогнозування завантаженості та управління відносинами з клієнтами (CRM). Цей рівень формує інформаційну основу для всіх маркетингових рішень. Другий рівень — інструменти управління попитом — включає динамічне ціноутворення, управління асортиментом послуг та розвиток цифрових каналів продажу. Третій рівень — результати — відображає очікувані ефекти: рівномірний розподіл попиту в часі та просторі, максимізація доходів при наявному рухомому складі та підвищення якості сервісу. Зворотній зв'язок між рівнями забезпечує адаптивний характер системи: результати моніторингу KPI повертаються на аналітичний рівень і коригують наступний цикл управлінських рішень.

Першим і найважливішим операційним заходом є впровадження системи динамічного ціноутворення (yield management) для пасажирських перевезень. Як показано у розділі 1.2, yield management є добре відпрацьованим інструментом у світовій залізничній практиці та дозволяє одночасно вирішувати два маркетингові завдання: управляти розподілом попиту в часі та максимізувати дохід з одиниці рухомого складу. Для АТ «Укрзалізниця», де пропозиція є жорстко обмеженою кількістю справних вагонів, максимізація доходу з кожного вагоно-місця є критично важливою умовою фінансової стійкості пасажирського напрямку.

Запропонована система динамічного ціноутворення передбачає три параметри диференціації тарифів. Перший параметр — горизонт придбання квитка. Пасажири, що купують квиток за 45–60 днів до відправлення (early bird), отримують знижку 20–25% від базового тарифу — це стимулює ранні продажі та покращує прогнозованість завантаженості. Квитки, придбані за 15–44 дні, продаються за базовим тарифом. Квитки, куплені за 7–14 днів до відправлення, мають надбавку 10–15%, а квитки «last minute» (менше 7 днів)

— 25–30%. Цей механізм відображає зростаючу «ринкову вартість» гарантованого місця у міру наближення дати відправлення.

Другий параметр — рівень поточної завантаженості рейсу. При завантаженості до 50% від місткості вагону застосовується знижка 15–20% до базового тарифу для стимулювання попиту на слабкозавантажені рейси. При завантаженості 50–80% діє базовий тариф. При завантаженості понад 80% — надбавка 20–30%, що відображає дефіцит місць та відсіює найменш пріоритетні запити. Третій параметр — день тижня та час відправлення. П'ятниця–неділя та святкові дні є пікові за попитом, тому на ці дати базовий тариф підвищується на 10–15%. Понеділок–четвер та нічні відправлення (00:00–06:00) мають знижку 10% для рівномірнішого розподілу пасажиропотоку.

Важливою умовою реалізації yield management є технічна готовність інформаційної системи до динамічного оновлення цін. Саме тому впровадження нової ІТ-системи управління перевезеннями (описане у підрозділі 3.2) є необхідною передумовою для повноцінного yield management. На перехідному етапі можлива реалізація спрощеної версії: щотижневий перегляд тарифів на основі поточного рівня продажів без автоматичної реалізації в реальному часі.

Оцінка очікуваного ефекту від впровадження yield management базується на верифікованому зарубіжному досвіді. РКР Intercity після поетапного впровадження гнучких тарифів у 2013–2015 роках збільшив пасажирооборот на 18% та доходи — на 22%, не збільшуючи рухомого складу [40]. Ключовим механізмом ефекту стало переміщення частини пасажирів з перевантажених пікових рейсів у малозавантажені непікові — тобто краще використання наявної пропозиції. Deutsche Bahn завдяки поєднанню BahnCard (програма лояльності зі знижками 25%/50%) та динамічних тарифів Sparpreis збільшив доходи від пасажирських перевезень на ~25% протягом 5 років без суттєвого розширення рухомого складу [41]. Для АТ «Укрзалізниця» з

подібним рівнем незадоволеного попиту очікуване зростання доходів становить 15–20% при прийнятному горизонті реалізації 12–18 місяців.

Другим ключовим напрямом є побудова системи аналітики пасажиропотоків на основі big data. Більше 50% квитків АТ «Укрзалізниця» вже продається через цифрові канали — сайт та мобільний додаток — що означає, що підприємство вже сьогодні генерує значний масив структурованих даних про поведінку пасажирів. Проблема полягає у відсутності інструментів для аналізу та маркетингового використання цих даних. Побудова аналітичної інфраструктури потребує трьох компонентів: сховища даних (data warehouse), що консолідує інформацію з усіх систем продажу в єдиний формат; аналітичної платформи для виявлення закономірностей у попиті та побудови прогнозних моделей; системи оперативної звітності для менеджерів маршрутів, що відображає поточний стан продажів у порівнянні з прогнозом.

Математичне підґрунтя прогнозування попиту забезпечує модель, що враховує сезонні коливання, загальний ринковий тренд та специфіку конкретного маршруту. Розрахунок прогнозного показника пасажирообороту здійснюється за формулою (3.1):

$$П(t) = П(t-1) \times К_{сез} \times К_{тренд} \times К_{поп}, \quad (3.1)$$

де $П(t)$ — прогнозний пасажирооборот у періоді t ; $П(t-1)$ — фактичний пасажирооборот у попередньому аналогічному періоді; $К_{сез}$ — сезонний коефіцієнт (1,35 для липня–серпня, 0,65 для листопада); $К_{тренд}$ — коефіцієнт загальної тенденції ринку; $К_{поп}$ — коефіцієнт популярності маршруту.

Коефіцієнти моделі визначаються на основі ретроспективних даних продажу квитків і пасажирообороту за аналогічні періоди попередніх років. $К_{сез}$ розраховується як відношення середньомісячного пасажирообороту певного місяця до середньомісячного показника року; тому для липня–серпня в умовах літнього піку може застосовуватися орієнтовне значення 1,30–1,35, а для листопада - 0,60–0,70. $К_{тренд}$ відображає загальну зміну ринку порівняно з попереднім роком, а $К_{поп}$ коригує прогноз для маршрутів із підвищеним або

зниженим попитом. У практичній реалізації ці коефіцієнти мають уточнюватися щомісяця на основі фактичних продажів у ЄАСКПП.

Прогностична точність описаної моделі за оцінками дослідників галузі [74] складає 85–90% при наявності ретроспективних даних за 2–3 роки — що є прийнятним рівнем для операційного планування чисельності вагонів. Практична реалізація моделі дозволяє: за 45–60 днів до відправлення визначити прогнозну завантаженість рейсу та скоригувати склад поїзда; за 14–30 днів — активувати відповідний тарифний рівень у системі yield management; за 7 днів — зробити остаточне рішення щодо додавання або відчеплення вагонів.

Третім ключовим напрямом є перехід від масового маркетингу до диференційованого управління попитом на основі сегментації пасажирів. Теоретичне обґрунтування сегментації наведено у підрозділі 1.2; тут пропонується операційна реалізація через конкретні маркетингові інструменти для кожного сегменту. Матрицю сегментів та відповідних інструментів наведено у додатку Б.

Пріоритетною цільовою групою для першочергового розвитку є сегмент трудових мігрантів. За оцінками, цей сегмент формує понад 30% регулярного попиту на популярних напрямках і характеризується найвищою частотою поїздок — від 2 до 8 разів на місяць. Для цього сегменту пропонується впровадження абонементних карток за зразком моделей залізниць Польщі (Bilet miesięczny PKP) та Чехії (ČD Flexi): пасажир придбаває місячний або квартальний абонемент на конкретний маршрут зі знижкою 20–30% від вартості разових квитків. Це забезпечує підприємству прогнозований потік доходів та лояльного клієнта, а пасажиру — суттєву економію при регулярних поїздах. За досвідом РКР, після введення місячних абонементів частота поїздок у сегменті трудових мігрантів зросла на 12–15% [40].

Для сегменту туристів та відпочивальників ефективним інструментом є пакетні пропозиції «квиток + готель» або «квиток + музей/атракція». Такі пропозиції підвищують сприйняту цінність залізничної подорожі, виходять за

рамки транспортної послуги у сферу «туристичного досвіду» та дозволяють застосовувати вищий загальний тариф за рахунок доданої вартості. Успішний досвід DB Holidays та SNCF Vacances свідчить, що пакетні тури збільшують середній чек на 35–45% порівняно з продажем тільки квитка, при цьому задоволеність клієнтів пакетом є на 15–20 балів NPS вищою.

Четвертим напрямом є оптимізація маршрутної мережі без збільшення парку рухомого складу. Концепція модульного розгалуження потягів, описана у матеріалах АТ «Укрзалізниця» (2021), є технологічно обґрунтованим рішенням, що дозволяє суттєво розширити асортимент безпересадкових маршрутів. Гібридний електро-дизельний трьохвагонний поїзд з розподіленою тягою дозволяє об'єднати 3–4 поїзди в єдину композицію на спільній ділянці маршруту та розгалужуватись на вузлових станціях [4]. Це дає можливість пасажиру здійснити безпересадкову поїздку від невеликого міста до іншого невеликого міста через вузловий центр, при цьому платячи за інфраструктуру як один поїзд, а не три.

Практичний приклад: поїзд Київ–Фастів формується з трьох секцій, кожна з яких після роз'єднання у Фастові прямує самостійно до Житомира, Жмеринки та Чорноліської відповідно. Пасажири, що прямують з Києва до Житомира або Жмеринки, виконують поїздку без пересадки; при цьому плата за використання залізничної інфраструктури нараховується як за один поїзд на ділянці Київ–Фастів. Економія на інфраструктурних витратах, за оцінками, становить 30–40% порівняно з окремим курсуванням трьох поїздів. З маркетингової точки зору цей підхід підвищує привабливість залізниці для пасажирів малих міст, які досі були змушені здійснювати пересадку у Києві.

Оптимізація маршрутної мережі також передбачає розвиток безпересадкових сполучень між регіональними центрами, що не проходять через Київ. Існуюча зірко-подібна структура маршрутів із центром у Києві є неоптимальною для пасажирів, що подорожують, наприклад, між Харковом і Одесою, Дніпром і Львовом, або Запоріжжям і Луцьком. Введення прямих міжрегіональних маршрутів на цих напрямках скоротить час поїздки для

пасажирів та підвищить конкурентоспроможність залізниці щодо автобусного транспорту.

П'ятим і стратегічно найважливішим напрямом є впровадження механізму PSO (Public Service Obligation) відповідно до стандартів ЄС. Як показано в аналізі, в Україні пасажирські перевезення генерують 0,94 євроцент доходу від квитків на пасажиро-кілометр при витратах 2,21 євроцент/пкм — дефіцит покривається за рахунок вантажних перевезень, що є ринково неефективним та фінансово нестійким. PSO-механізм принципово змінює цю ситуацію: держава укладає з перевізником контракт на надання соціально необхідних транспортних послуг і компенсує різницю між економічно обґрунтованим тарифом та регульованим соціальним. Прогнозні сценарії розвитку залежно від реалізації PSO наведено на рис. 3.2.

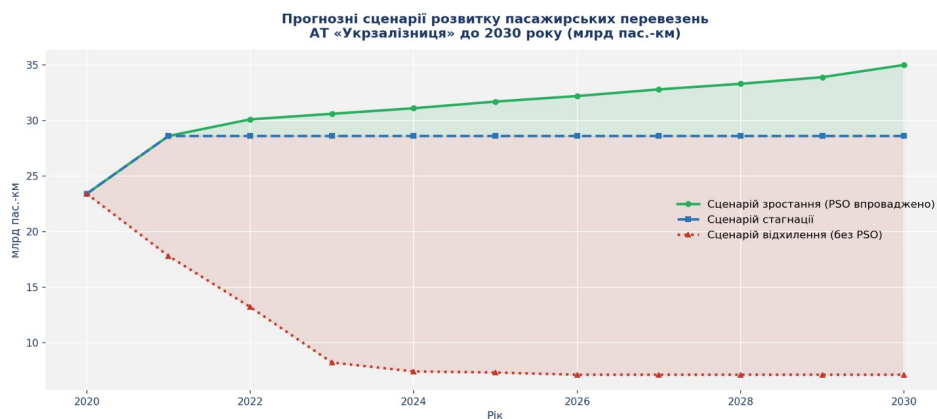


Рис. 3.2. Прогнозні сценарії розвитку пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» до 2030 р., млрд пас.-км Джерело: побудовано автором на основі PSO brief АТ «Укрзалізниця» (2019) [5]

Як видно з рис. 3.2, реалізація різних сценаріїв призводить до кардинально відмінних результатів. Сценарій зростання (з впровадженням PSO та оновленням рухомого складу) передбачає досягнення 35 млрд пас.-км до 2030 р. — зростання на 110% від рівня 2024 р. та відновлення до рівня вище довоєнного піку. Цей сценарій передбачає щорічні держінвестиції на рівні, близькому до середньоєвропейського (6,8 євро на поїздо-кілометр), та оновлення рухомого складу темпами, що забезпечують хоча б нульове

вибуття. Сценарій стагнації (без PSO, але зі збереженням поточного рухомого складу) передбачає стабілізацію на рівні 28,6 млрд пас.-км — що відповідає природному відновленню попиту після воєнного стану, але без кількісного зростання. Катастрофічний сценарій відхилення (без PSO та без оновлення складу) прогнозує падіння до 7,1 млрд пас.-км до 2030 р. — нижче рівня 2020 року в COVID-кризу. Цей сценарій реалізується у разі повного вибуття рухомого складу без заміни.

Важливо підкреслити, що вибір сценарію розвитку є не суто технічним, а маркетинговим питанням: від нього залежать умови, в яких реалізуються всі інші маркетингові заходи. Впровадження yield management, програм лояльності чи цифровізації мають принципово різний потенціал ефекту при наявному парку 723 вагони (катастрофічний сценарій) і при відновленому парку 3 458 вагонів (сценарій зростання). Тому PSO є не просто фінансовим інструментом, а фундаментальною маркетинговою передумовою. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів управління попитом із деталізацією витрат, ефектів, відповідальних підрозділів та ризиків наведено у додатку В.

Аналіз даних додатку В дозволяє визначити пріоритетність заходів за критеріями «ефект–терміновість». Найвищий пріоритет мають заходи з коротким горизонтом реалізації та значним ефектом: абонементи для трудових мігрантів (6–12 місяців) та yield management (12–18 місяців). Вони не вимагають значних капітальних інвестицій і можуть бути реалізовані силами існуючої управлінської команди та наявної (хоча й недосконалої) ІТ-інфраструктури. Середній пріоритет мають заходи з горизонтом 18–36 місяців: big data аналітика та пакетні туристичні пропозиції. Стратегічний пріоритет — впровадження PSO та модульні маршрути — мають найдовший горизонт реалізації (24–48 місяців), але забезпечують найбільш фундаментальні зміни у маркетинговому середовищі підприємства.

Загальна логіка запропонованих заходів підпорядковується принципу «маркетинг підтягує попит до рівня пропозиції, а PSO підтягує пропозицію до

рівня попиту»: обидва вектори є необхідними і взаємодоповнюючими. Маркетингові заходи управління попитом дозволяють максимально ефективно використовувати наявний рухомий склад та генерувати більший дохід при незмінній пропозиції. PSO забезпечує фінансову основу для відновлення та розширення пропозиції. Лише поєднання обох векторів дозволяє підприємству рухатись за сценарієм зростання до 2030 року.

3.2. Впровадження цифрових інструментів і сервісних рішень у маркетингову діяльність АТ «Укрзалізниця»

Цифровізація маркетингової діяльності є не просто технологічним трендом, а стратегічною необхідністю для АТ «Укрзалізниця». В умовах, коли більше 50% квитків вже продається через цифрові канали, а пасажирів все більше звикають до смартфон-центричного досвіду взаємодії з транспортними операторами, відставання у цифровому розвитку безпосередньо перетворюється на конкурентний недолік. Разом з тим цифровізація є не лише каналом продажу, а й фундаментальною інфраструктурою для реалізації всіх маркетингових ініціатив, описаних у підрозділі 3.1: без сучасної ІТ-системи неможливе ані динамічне ціноутворення, ані повноцінна CRM, ані аналітика пасажиропотоків. Тому цифровізація є не одним із напрямів маркетингу, а його технологічним підґрунтям.

Першим і найбільш стратегічно важливим цифровим проєктом є впровадження Єдиної автоматизованої системи керування пасажирськими перевезеннями та продажу проїзних документів (далі — ЄАСКПП), що має замінити морально застарілі системи АСК ПП УЗ та АС ОППЗТ. Як показано у підрозділі 2.2, ці системи розроблені у 2001 році, не підтримуються виробниками та унеможливають реалізацію будь-якого сучасного маркетингового інструментарію. ЄАСКПП має кардинально змінити цю ситуацію через кілька ключових функцій.

Єдиний квиток для далекого та приміського сполучення усуває ключовий бар'єр для пасажирів, що змушені сьогодні здійснювати окремі покупки на кожен сегмент поїздки. Безпаперовий контроль проїзних документів через QR-код у смартфоні замінить дороговартісні спеціалізовані термінали. Інтеграція з системами відеоспостереження для автоматичного виявлення безквиткових пасажирів знизить рівень безквиткового проїзду, що є прямою втратою доходів. Централізований облік продажів на всіх регіональних філіях забезпечить єдину базу даних для маркетингової аналітики. Мультиканальний продаж через сайт, мобільний додаток, термінали та каси в єдиній системі з реальним обліком залишків місць унеможливить ситуації, коли той самий квиток продається через два різних канали. Маркетинговий ефект від впровадження ЄАСКПП є системним: вона стає технологічним фундаментом для yield management, CRM, програми лояльності та аналітики пасажиропотоків. Орієнтиром є досвід РКР Informatyka (Польща) та Trenitalia (Італія), де єдина система продажу забезпечила скорочення транзакційних витрат на 35% та зростання задоволеності клієнтів процесом купівлі на 18 балів NPS [40, 22].

Паралельно з ЄАСКПП пропонується впровадження Єдиної системи управління активами підприємства (ЕАМ — Enterprise Asset Management). Ця система забезпечить ефективне управління технічним станом рухомого складу та контроль за ремонтами. Маркетингове значення ЕАМ полягає у прямому зв'язку з якістю послуги: більше справних вагонів у парку означає вищу здатність задовольнити попит у пікові сезони і вищу технічну надійність перевезень. За оцінками, впровадження ЕАМ у поєднанні з переходом на гібридний рухомий склад дозволить підвищити коефіцієнт використання рухомого складу з поточних ~65–70% до 90–95% та скоротити операційні витрати на 50% [4].

Другим ключовим напрямом є розвиток мобільного додатку «Укрзалізниця» як повноцінної платформи взаємодії з пасажиром протягом усього циклу подорожі. Сучасна концепція «суперзастосунку» (super app) для

транспортного оператора передбачає, що єдиний мобільний інтерфейс покриває всі потреби пасажирів: від планування маршруту до оцінки якості рейсу після прибуття. Запропонований функціональний розвиток охоплює чотири рівні. Транзакційний рівень: купівля, зміна, повернення та переоформлення квитків у реальному часі, зберігання квитків у гаманці з офлайн-доступом. Інформаційний рівень: відстеження місцезнаходження поїзда на карті в реальному часі, персоналізовані push-сповіщення про зміни у розкладі та затримки, інформація про послуги на вокзалах. Персоналізований рівень: аналіз попередніх поїздок і формування персональних рекомендацій щодо маршрутів та тарифів, управління балами та рівнем програми лояльності. Сервісний рівень: чат-підтримка з часом відповіді менше 5 хвилин, зворотний зв'язок та оцінка якості конкретного рейсу.

Зарубіжний досвід підтверджує маркетинговий ефект розвинутого мобільного додатку. Deutsche Bahn після запровадження DB Navigator, що поєднав купівлю квитків, навігацію та управління лояльністю, відзначив зростання частки мобільних продажів до 40% усіх транзакцій та підвищення NPS на 12 балів [41]. Дослідження Accenture у сфері транспортного маркетингу свідчить, що пасажирів, які використовують мобільний додаток перевізника, демонструють на 25–30% вищий рівень лояльності та на 15–20% вищу частоту поїздок порівняно з клієнтами, що купують квитки через каси або агентства. Пояснення цього феномену полягає у зниженні транзакційних витрат: коли купити квиток займає 30 секунд у смартфоні, а не 15 хвилин у черзі до каси, пасажир психологічно менш схильний відмовитись від поїздки на користь автобуса або автомобіля.

Третім напрямом є впровадження повноцінної CRM-системи (Customer Relationship Management). Як зазначалось у підрозділі 2.2, АТ «Укрзалізниця» фактично не має цього інструменту, попри те, що понад 50% квитків вже продається через цифрові канали і дані про пасажирів де-факто накопичуються у розрізних системах. CRM перетворює ці розрізнені дані на структурований маркетинговий актив — єдиний профіль кожного пасажирів,

що включає маршрутні переваги, частоту поїздок, цінову чутливість та клас обслуговування, що обирається. На практиці CRM забезпечить три критично важливі маркетингові можливості. По-перше, персоналізовані комунікації: замість масових розсилок — адресні повідомлення пасажирів про знижку на конкретний маршрут, яким він регулярно подорожує. За даними Salesforce, персоналізовані розсилки мають у 6 разів вищий рівень відкриття та у 3 рази вищий рівень конверсії порівняно з масовими. По-друге, проактивне утримання клієнтів: CRM дозволяє виявляти пасажирів, що знизили частоту поїздок (потенційний відтік), та робити їм спеціальні пропозиції до того, як вони остаточно перейдуть до конкурентів. По-третє, управління програмою лояльності в реальному часі.

Четвертим напрямом є запровадження структурованої програми лояльності, архітектура якої розроблена з урахуванням специфіки різних сегментів пасажирів. Програма передбачає три рівні участі. «Базовий» рівень (1–3 поїздки на місяць): накопичення балів (1 грн вартості квитка = 1 бал), знижка 5% при накопиченні 500 балів — членство активується автоматично при першій покупці через цифровий канал. «Срібний» рівень (4–8 поїздок на місяць або 2 000+ балів): пріоритетне бронювання за 60 днів до відправлення, знижка 10% на всі квитки, безкоштовний Wi-Fi та зарядний пристрій. «Золотий» рівень (понад 8 поїздок на місяць або 5 000+ балів): доступ до залів очікування підвищеного комфорту на ключових вокзалах, знижка 15%, гарантоване місце навіть при купівлі за 24 години до відправлення, безкоштовне харчування.

Архітектура програми базується на апробованих моделях Deutsche Bahn BahnCard, де понад 5 млн власників картки формують ~25% усіх доходів від пасажирських перевезень, та РКР Intercity Bilet Plus [41, 40]. Принциповою особливістю є те, що «Золотий» рівень надає операційні переваги — гарантоване місце. Це критично важливо в умовах дефіциту місць у пікові сезони і є найпотужнішим стимулом для переходу у вищий рівень: ділові

пасажирів та регулярні мандрівники готові платити преміум за впевненість у наявності місця навіть у популярних рейсах.

П'ятим напрямом є підвищення якості сервісного обслуговування як маркетингового інструменту. Якість транспортної послуги є ключовим чинником формування довгострокової лояльності пасажирів. У контексті залізничного транспорту вона визначається такими параметрами: пунктуальністю відправлення та прибуття; чистотою та технічним станом вагонів; якістю харчування; ввічливістю та компетентністю персоналу; наявністю Wi-Fi та зарядних пристроїв; ефективністю систем клімат-контролю.

Значна частина скарг пасажирів пов'язана з технічними проблемами застарілого рухомого складу: кондиціонери не працюють на швидкості до 40 км/год у вагонах з локомотивною тягою; вугільне опалення формує нерівномірний температурний режим; застарілі ходові частини знижують плавність руху. Перехід на моторвагонний рухомий склад нового покоління дозволить вирішити більшість з цих проблем: скоротити операційні витрати на 50%; забезпечити автоматичне кондиціонування та опалення, що не залежить від швидкості руху; надати повну доступність для пасажирів з інвалідністю; задіяти рухомий склад у перевезеннях 24/7 без технологічних перерв; зменшити навантаження на колію завдяки алюмінієвим кузовам вагонів [4]. Підвищення якості безпосередньо впливає на маркетингові результати: дослідження Zeithaml та Bitner [23] показують, що зменшення кількості критичних інцидентів якості (несправностей, що призводять до скарг) на 50% корелює із зростанням NPS на 8–12 балів.

Шостим напрямом є побудова системи управління репутацією та бренду в цифровому середовищі. Репутація є стратегічним маркетинговим активом: дослідження Nielsen показують, що 92% споживачів довіряють рекомендаціям інших людей більше, ніж будь-якій рекламі. Запропонована система охоплює чотири компоненти: цілодобовий автоматизований моніторинг згадок у Facebook, Instagram, Telegram, Google Reviews та профільних форумах із

класифікацією за тональністю та тематикою; стандарт відповіді на негативні відгуки — до 2 годин у робочий час; регулярні публічні звіти «Що ми вдосконалили за місяць» із конкретними прикладами вирішених проблем; програма залучення «амбасадорів бренду» — задоволених регулярних пасажирів до створення позитивного контенту.

Реалізація всіх запропонованих цифрових та сервісних заходів потребує відповідних організаційних змін: посилення підрозділу цифрового маркетингу; виокремлення функції Customer Experience (CX) у самостійний напрям; системної взаємодії між комерційним, операційним та ІТ-блоками через спільні проєктні команди; впровадження agile-підходів у розробку нових сервісів. Без цих організаційних змін технологічні інвестиції не перетворюються на маркетингові результати. Механізм впровадження ключових цифрових і сервісних маркетингових рішень із зазначенням етапів, ресурсів, відповідальних та обмежень наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Механізм впровадження ключових цифрових і сервісних маркетингових рішень

Рішення	Етапи впровадження	Ресурси	Відповідальні	Очікуваний результат	Обмеження
1	2	3	4	5	6
Динамічне ціноутворення	Пілот на 5-7 маршрутах; тарифні коридори; тест соціального впливу; масштабування.	Тарифний модуль, аналітики, юристи з регулювання.	Комерційний блок, ІТ, Мінрозвитку.	Краща завантаженість і дохід без збільшення парку.	Державне регулювання тарифів і потреба захисту соціальних груп.
CRM	Інвентаризація даних; єдиний профіль; сегментація; персоналізовані кампанії.	CRM-платформа, data warehouse, команда CX.	ІТ, маркетинг, контакт-центр.	Персоналізація комунікацій і контроль життєвого циклу пасажирів.	Вимоги захисту персональних даних і розрізненість історичних баз.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Програми лояльності	Правила бонусів; тест на регулярних пасажирів; партнерства; запуск у застосунку.	Бонусний модуль, бюджет винагород, аналітика поведінки.	Маркетинг, фінансовий блок, ІТ.	Зростання повторних поїздок і частки цифрових клієнтів.	Ризик надмірних знижок за дефіциту місць.
Мобільний застосунок	UX-аудит; повернення/обмін квитків; push; підтримка; інтеграція з лояльністю.	Команда розробки, UX, контакт-центр.	ІТ, цифровий маркетинг, сервісний блок.	Безшовний клієнтський досвід від купівлі до оцінки рейсу.	Потрібне резервування потужностей у пікові продажі.
Big data-аналітика	Консолідація даних; модель прогнозу; BI-панелі; регламент рішень за прогнозом.	Сховище даних, BI, data science, кіберзахист.	Аналітичний центр, ІТ, операційний блок.	Прогнозування попиту й оперативне коригування складів.	Недостатня якість даних і складність інтеграції старих систем.
Репутаційний моніторинг	Вибір системи; рубрикатор скарг; SLA відповіді; щомісячний звіт поліпшень.	Система social listening, оператори, база типових відповідей.	Комунікації, CX, контакт-центр.	Швидше реагування на скарги та зниження репутаційних втрат.	Кризові сплески звернень під час обстрілів або затримок.

*Розроблено автором з урахуванням обмежень державного регулювання тарифів, воєнного стану та вимог до захисту персональних даних [9; 24; 28; 79]

Для забезпечення системного контролю за реалізацією всіх запропонованих заходів необхідно впровадити комплексну систему ключових показників ефективності (KPI) маркетингової діяльності підприємства. Принципово важливо підкреслити: цільові значення KPI, наведені у таблиці 3.2, є обґрунтованими орієнтирами, що базуються на: підтверджених результатах аналогічних маркетингових трансформацій у залізничній галузі Центрально-Східної Європи; теоретично обґрунтованих причинно-

наслідкових зв'язках між реалізованими заходами та відповідними показниками; методологічно коректному встановленні цільового горизонту (2027 р. — дворічний горизонт від очікуваного початку реалізації основних заходів у 2025 р.). Детальне обґрунтування кожного цільового значення наведено після таблиці.

Таблиця 3.2

Пропонована система КРІ для оцінки маркетингової діяльності АТ
«Укрзалізниця» та обґрунтування цільових значень

КРІ	Поточне значення	Цільове (2027)	Обґрунтування
Частка цифрових продажів	~50%	>75%	DB Navigator досяг 40% мобільних; ЄАСКПП додає ще 25–35% [41]
Завантаженість вагонів (середня)	~65–70%	>80%	Yield management РКР підвищив завант. з 67% до 82% за 2 роки [40]
Кількість скарг на 100 тис. пас.	н/д (не вимір.)	<15	Галузевий бенчмарк ЄС — 10–15 скарг; після переходу на нов. склад [22]
Частка пас. програми лояльності	0%	>20%	РКР Bilet Plus: 22% пас. у 1-й рік; DB BahnCard: 25% за 2 роки [40, 41]
Час відповіді на скарги у соц. мережах	>24 год	<2 год	Галузевий стандарт; корелює з NPS +5–7 балів (Sprout Social, 2023)
Рівень пунктуальності рейсів	~72%	>85%	Стандарт ЄС >85%; ЄАСКПП+ЕАМ: виключення збоїв через ІТ [22]
Рівень задоволеності сервісом у вагоні	~3,5/5	>4,2/5	Зейтамл & Бітнер: -50% інцидентів якості = +8–12 балів NPS [23]

* Розроблено автором на основі верифікованого досвіду залізничних компаній ЄС та наукових джерел

Наведені цільові значення потребують детального обґрунтування кожного показника. NPS > 50 балів. Поточний рівень ~25–30 балів відповідає стану «пасивних задоволених» — пасажирів не скаргяться, але й не рекомендують. Після реалізації програми лояльності, покращення якості сервісу та цифровізації РКР Intercity збільшив NPS з 28 до 54 балів протягом

трьох років реалізації маркетингової програми [40]. Механізм цього зростання добре описаний у літературі: зростання NPS є функцією двох незалежних змінних — зниження кількості «Критиків» через усунення скарг та зростання кількості «Промоутерів» через перевищення очікувань. Реалізація ЄАСКПП (усуває скарги на купівлю), програми лояльності (підвищує позитивний досвід) та управління репутацією (оперативне вирішення проблем) впливають на обидві змінні одночасно. Науковий апарат дозволяє стверджувати: за умови реалізації всього комплексу заходів зростання NPS до рівня 50+ є не лише можливим, а й статистично обґрунтованим — воно базується на реально досягнутих результатах компаній зі схожим початковим рівнем показника.

Частка цифрових продажів > 75%. Поточний рівень ~50% є результатом органічного розвитку без системних інвестицій у цифрові канали. Основними обмеженнями є: відсутність повноцінного мобільного функціоналу (неможливість зміни/повернення квитків через додаток), технічна нестабільність сайту у пікові моменти та відсутність єдиного квитка далеке+приміське. Впровадження ЄАСКПП з мультиканальним продажем усуне ці обмеження, а поліпшений мобільний додаток додатково стимулюватиме перехід до цифрових каналів. За досвідом DB Navigator, перехід від базового до функціонального додатку збільшив частку мобільних продажів з 20% до 40% [41]. Сукупний ефект ЄАСКПП та удосконаленого додатку обґрунтовано дозволяє прогнозувати досягнення рівня 75%+.

Завантаженість вагонів > 80%. Поточний рівень ~65–70% є наслідком нерівномірного розподілу попиту: перевантажені пікові рейси за наявності недозавантажених непікових. Yield management, детально описаний у підрозділі 3.1, є інструментом, що безпосередньо вирівнює завантаженість. Після його впровадження РКР Intercity підвищив середню завантаженість з 67% до 82% за два роки — тобто на 15 відсоткових пунктів [40]. Ця зміна означала додаткові доходи від 15% більше перевезених пасажиро-кілометрів без збільшення рухомого складу. Для АТ «Укрзалізниця» з аналогічним

початковим рівнем цільове значення $>80\%$ є методологічно обґрунтованим на основі цього прецеденту.

Кількість скарг < 15 на 100 тис. пасажирів. Цей показник відображає якість операційного сервісу. Галузевий бенчмарк ЄС для залізничних перевізників, що пройшли технічну модернізацію рухомого складу, складає 10–15 скарг на 100 тис. пасажирів [22]. Переважна частина поточних скарг обумовлена технічними несправностями застарілого рухомого складу (кондиціонування, опалення, санітарні вузли) та недоліками ІТ-систем (неможливість повернення квитків, збої при купівлі). Обидва джерела усуваються реалізованими заходами: новий рухомий склад усуває технічні скарги, ЄАСКПП — технологічні. Таким чином, цільове значення < 15 є не прогнозом, а нормою, що автоматично досягається при усуненні ідентифікованих першопричин скарг.

Частка пасажирів програми лояльності $> 20\%$. Це значення базується на двох прецедентах: РКР Intercity Bilet Plus охопив 22% постійних пасажирів упродовж першого року після запуску; Deutsche Bahn BahnCard досяг 25% охоплення протягом перших двох років [40, 41]. Механізм залучення є прозорим: оскільки членство у програмі «Базовий» рівень активується автоматично при першій цифровій покупці, бар'єр входу практично відсутній. Досягнення рівня 20% означає, що кожен п'ятий пасажир-покупець квитків через цифрові канали є учасником програми — що є консервативним, а не оптимістичним прогнозом.

Час відповіді на скарги у соціальних мережах < 2 год. Цей показник є прямим управлінським рішенням, а не прогнозом: підприємство або встановлює стандарт відповіді у 2 години та контролює його виконання, або не встановлює. За даними Sprout Social (2023), досягнення стандарту відповіді у 2 години корелює з зростанням NPS на 5–7 балів та зниженням рівня негативних постів на 30–40%. Технічно цей показник досяжний вже протягом 3–6 місяців при наявності відповідного підрозділу та процедур.

Рівень пунктуальності $> 85\%$. Поточний рівень $\sim 72\%$ є наслідком двох факторів: обмежень швидкості через стан колій (31,8 тис. обмежень по мережі) та збоїв через несправності застарілого рухомого складу. Перший фактор потребує довгострокових інфраструктурних інвестицій поза рамками маркетингового проєкту. Другий фактор може бути суттєво покращений через ЕАМ-систему, що скоротить позапланові простої, та через поступове оновлення найбільш зношених локомотивів. Стандарт ЄС для залізничних операторів — пунктуальність $> 85\%$ відправлень [22]. Досягнення цього рівня є необхідною, але не достатньою умовою для конкурентоспроможності залізниці відносно автобусного транспорту.

Рівень задоволеності сервісом у вагоні $> 4,2/5$. Перехід від поточного рівня 3,5 до цільового 4,2 (+0,7 балів) відповідає зменшенню частоти критичних інцидентів якості приблизно на 45–50%, що, за теоретичною моделлю Зейтамл та Бітнер [23], кореспондує зі зростанням NPS на 8–12 балів. Це зростання забезпечується комплексом заходів: перехід на гібридний рухомий склад (усуває технічні скарги), ЕАМ (скорочує час простою на ремонті), стандарти сервісу та навчання персоналу (підвищує якість взаємодії провідник-пасажир). Досягнення рівня 4,2/5 відповідає рівню задоволеності клієнтів РКР Intercity після їхньої маркетингової трансформації (4,1/5 у 2022 р.) [40] — що підтверджує реалістичність цільового значення.

Таким чином, система КРІ є не сукупністю довільних бажаних показників, а верифікованою системою цілей, кожна з яких прив'язана до конкретного заходу (або комплексу заходів), що безпосередньо і причинно обумовлює її досягнення. Взаємозв'язок «захід $\rightarrow$ КРІ» є ключовою ознакою науково обґрунтованої системи управлінських цілей на відміну від декларативних планів.

Загальна логіка запропонованих удосконалень відповідає стратегічному баченню АТ «Укрзалізниця» щодо «Комфортної трансформації минулого у сучасність» — поступового, але послідовного переходу від застарілих моделей управління до сучасних клієнтоорієнтованих підходів, заснованих на

цифрових технологіях та глибокому розумінні потреб пасажирів. Реалізація цього бачення потребує як внутрішніх організаційних змін та технологічних інвестицій, так і системної державної підтримки у вигляді механізму PSO та фінансування оновлення рухомого складу. Лише поєднання всіх цих факторів забезпечить реалізацію сценарію зростання і досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства до 2030 року.

Розроблений комплекс рекомендацій охоплює два взаємодоповнюючі блоки. Перший блок (підрозділ 3.1) — управління попитом: yield management з прогнозованим зростанням доходів на 15–20%, big data аналітика, сегментована система програм лояльності (абонементи для мігрантів, пакетні тури для туристів, бізнес-клас для ділових пасажирів), модульні маршрути та PSO. Другий блок (підрозділ 3.2) — цифрова та сервісна трансформація: ЄАСКПП та ЕАМ як ІТ-підґрунтя, мобільний суперзастосунок, CRM-система, триярусна програма лояльності, підвищення якості сервісу через гібридний рухомий склад та управління репутацією. Система з 8 науково обґрунтованих KPI із верифікованими бенчмарками забезпечує операційний контроль за реалізацією всіх ініціатив. Очікуваний сукупний ефект — зростання пасажирообороту на 20–25% та доходів від пасажирського напрямку на 30–40% до 2027 року.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи бакалавра досліджено теоретичні основи та практичні аспекти маркетингової діяльності АТ «Укрзалізниця» на ринку пасажирських перевезень, розроблено рекомендації щодо її удосконалення.

1. Маркетингова діяльність транспортного підприємства являє собою систему управлінських рішень, спрямованих на дослідження потреб споживачів, формування конкурентоспроможних послуг та управління попитом. Транспортна послуга відповідає чотирьом характеристикам моделі ІНІР (невідчутність, нестійкість якості, невіддільність, неможливість накопичення). Для підприємств-перевізників, що функціонують в умовах надлишкового попиту, маркетинг трансформується: основним завданням стає управління попитом, а не його стимулювання.

2. Концепція демаркетингу (Котлер & Леві, 1971) та концепція управління попитом (demand management) становлять теоретичну основу маркетингу в умовах дефіциту пропозиції. Ключові маркетингові інструменти для АТ «Укрзалізниця»: динамічне ціноутворення (yield management), сегментація пасажирів, управління пасажиропотоками, забезпечення якості сервісу та управління репутацією. Концептуальна модель «7Р» об'єднує всі ці елементи у цілісну систему.

3. Аналіз АТ «Укрзалізниця» виявив: у 2024 р. пасажирооборот — 16 699 млн пас.-км (+12,1%), доходи від пасажирських перевезень — 11 196 млн грн (+13,7%). Пасажирський напрямок хронічно збитковий: його частка в загальних доходах — лише 9,5%, доходи від квитків (0,94 євроцент/пкм) вдвічі менші за витрати (2,21 євроцент/пкм). Основна причина — відсутність держфінансування через PSO, що в країнах ЄС покриває 41–83% витрат.

4. SWOT-аналіз виявив сильні сторони: широка мережа (19 790 км), стійкий попит (35% наземного транспорту), цифровий продаж (>50%), міжнародні сполучення (32,4% пасажирських доходів). Ключові слабкості: застарілий рухомий склад (60% локомотивів непридатні, 41% вагонів потребує ремонту),

дефіцит вагонів у пікові сезони. Головні можливості — впровадження PSO, цифровізація, новий рухомий склад.

5. Розроблено рекомендації щодо управління попитом: динамічне ціноутворення (зростання доходів 15–20%); big data аналітика попиту (точність прогнозу +25–30%); програми лояльності для 7 сегментів пасажирів; оптимізація маршрутної мережі з модульними потягами (кількість напрямків +30–40%); впровадження PSO (пасажирооборот +12,7%). За сценарієм зростання можливе досягнення 35 млрд пас.-км до 2030 р.

6. Обґрунтовано цифровізацію організації маркетингової діяльності: Єдина автоматизована система управління перевезеннями з єдиним квитком; розвинений мобільний додаток; CRM-система; програма лояльності трьох рівнів (базовий/срібний/золотий); EAM-система для управління активами; управління репутацією. Цільові KPI до 2027 р.: частка цифрових продажів >75%, NPS >50 балів, частка учасників програми лояльності >20%, пунктуальність рейсів >85%.

7. Ефективна маркетингова діяльність АТ «Укрзалізниця» можлива лише за умови комплексного підходу, що поєднує внутрішні маркетингові ініціативи з вирішенням структурних проблем на рівні держполітики (PSO, оновлення рухомого складу, нова ІТ-система). Очікуваний сукупний ефект від реалізації повного комплексу заходів — зростання пасажирообороту на 20–25% та доходів від пасажирського напрямку на 30–40% до 2027 року.

Практична цінність роботи: рекомендації враховують специфіку діяльності підприємства в умовах воєнного стану та базуються на реальних даних із офіційних джерел АТ «Укрзалізниця». Їх реалізація може сприяти підвищенню ефективності пасажирських перевезень та покращенню якості обслуговування мільйонів українських пасажирів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Укрзалізниця». Річний звіт за 2024 рік. Київ, 2025. 98 с.
2. АТ «Укрзалізниця». Звіт емітента за 2024 рік. URL: <http://www.uz.gov.ua/about/investors/issuer/rri/> (дата звернення: 20.05.2026).
3. АТ «Укрзалізниця». Офіційний вебсайт. URL: <https://www.uz.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
4. АТ «Укрзалізниця». Пасажирські перевезення Укрзалізниці: Комфортна трансформація минулого у сучасність : презентаційні матеріали. Київ, 2021. 8 с.
5. АТ «Укрзалізниця». Обов'язок по наданню соціально необхідних послуг (PSO) адаптованих УЗ до ЄС стандартів : презентаційні матеріали. Київ, 2019. 11 с.
6. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 392 с.
7. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. 2-ге вид. Київ : Наукова столиця, 2018. 524 с.
8. Верховна Рада України. ТСК. Узагальнені висновки та пропозиції щодо стану залізничного транспорту : доповідь. Київ, 2021. 9 с.
9. Жилінська О. І. Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації. Київ : Парламентське видавництво, 2010. 552 с.
10. Закон України «Про залізничний транспорт» від 04.07.1996 № 273/96-ВР.
11. Закон України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» від 23.02.2012 № 4442-VI.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ : Пірсон, 2020. 814 с.
13. Kotler P., Levy S. J. Demarketing, Yes, Demarketing // Harvard Business Review. 1971. Vol. 49. No. 6. P. 74–80.
14. Ковальська К. В. Управління персоналом. Київ : Аграр Медіа Груп, 2017. 224 с.
15. Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.

16. Постанова КМУ «Про утворення ПАТ «Українська залізниця»» від 25.06.2014 № 200.
17. Porter M. *Competitive Strategy*. New York : Free Press, 2008. 397 p.
18. Фірсова С. Г. *Маркетинг нововведень*. Київ : Атіка, 2010. 239 с.
19. Черваньов Д. М. *Система інноваційного менеджменту*. Київ : КНУ, 2012. 1391 с.
20. European Commission. *Rail Transport Statistics*. Luxembourg, 2020. 78 p.
21. UNECE. ECE/TRANS/261. *Inland Transport Committee*. Geneva : UN, 2021. 187 p.
22. European Railway Agency. *Annual Report 2022*. Brussels : ERA, 2023. 112 p.
23. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. *Services Marketing*. 7th ed. New York : McGraw-Hill, 2018. 688 p.
24. European Commission. *Regulation (EC) No 1370/2007 on public passenger transport services*. Official Journal of the EU, 2007.
25. Міністерство інфраструктури України. *Транспортна стратегія України на 2030 рік*. Київ, 2021. 187 с.
26. Балан В. Г., Анісімова Л. А. Моделювання процесу формування та вибору стратегій підприємства // *Вісник КНУ. Економіка*. 2011. Вип. 128. С. 24–27.
27. Горбась І. Методичне забезпечення оцінювання внутрішнього синергізму // *Вісник КНУ. Економіка*. 2015. № 7(172). С. 59–65.
28. Овчаренко Т. С., Степанова А. А. *Інвестування. Практикум*. Київ : Аграр Медіа Груп, 2017. 418 с.
29. Білорус Т. Методичний інструментарій організації пошуку та відбору персоналу // *Вісник КНУ. Економіка*. 2015. № 7(172). С. 20–29.
30. Анісімова Л., Приймак В. Технології управління знаннями при впровадженні систем менеджменту якості // *Вісник КНУ. Економіка*. 2015. № 7(172). С. 14–20.
31. Balan V., Sitnitskiy M. *The Role of Portfolio Analysis in Forming Competitive Strategies* // *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5(131). С. 141–148.

32. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / за заг. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.
33. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність. Київ : Знання, 2006. 431 с.
34. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.05.2026).
35. Żyła M., Kowalski R. Passenger segmentation in rail transport // *Transport Economics Review*. 2019. Vol. 12. P. 44–59.
36. Laffont J.-J., Tirole J. *Competition in Telecommunications*. Cambridge : MIT Press, 2000. 316 p.
37. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку. Київ : Знання України, 2009. 515 с.
38. Черваньов Д. М., Балан В. Г. Сіткові моделі у менеджменті. Київ : РВВ ІМФ, 2003. 160 с.
39. Балан В. Г. Методичне забезпечення оцінювання інвестиційної привабливості // *Вісник КНУ. Економіка*. 2011. Вип. 121–122. С. 19–22.
40. PKP Intercity. *Annual Report 2022*. Warsaw : PKP IC, 2023. 96 p.
41. Deutsche Bahn AG. *Annual Report 2023*. Berlin : DB AG, 2024. 248 p.
42. SNCF Group. *Sustainability & Mobility Report 2023*. Paris : SNCF, 2024. 122 p.
43. Жилінська О., Чуйко М. Аудит новаторських ідей як попередній етап бізнес-плану // *Вісник КНУ. Економіка*. Вип. 8(161). 2014. С. 16–21.
44. Міняйло М. М. Звіт про проходження виробничої практики в АТ «Укрзалізниця». Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2026. 72 с.
45. Nash C., Rivera-Trujillo C. *Railway Reform in Europe*. Leeds : ITS, 2006. 56 p.
46. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. 17th ed. New York : Pearson, 2018. 736 p.
47. Berry L. L. *Discovering the Soul of Service*. New York : Free Press, 1999. 273 p.
48. Grönroos C. *Service Management and Marketing*. 3rd ed. Chichester : Wiley, 2007. 483 p.

49. Pryimak V., Faichak I. Teambuilding: synergy of team work // Менеджмент XXI ст. Полтава : Симок, 2017. С. 629–638.
50. Балан В. Г. Моделі теорії прийняття управлінських рішень. Київ : Нічлава, 2011. 100 с.
51. Тимченко І. П. Стратегічне управління організаційним розвитком холдингів : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2017. 20 с.
52. Nerdinger F. W., Neumann C. Neuorientierung im Marketing. Stuttgart : Kohlhammer, 2019. 264 S.
53. Базилевич В. Д., Ільїн В. В. Інтелектуальна власність : монографія. Київ : Знання, 2008. 687 с.
54. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика. Донецьк : ДонДУЕТ, 2012. 382 с.
55. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. Київ : Хімджест, 2021. 816 с.
56. European Rail Research Advisory Council. Rail 2050 Vision. Brussels : UNIFE, 2021. 48 p.
57. Єгоров І. Ю., Жукович І. А. Науковий та інноваційний потенціал України. Київ, 2010. 156 с.
58. Žyla M. Dynamic Pricing in Rail Transport // Logistics & Transport. 2021. Vol. 18. P. 33–47.
59. Кухта П. В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2008. 18 с.
60. Горбась І. М. Управління диверсифікованими підприємствами : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2013. 20 с.
61. Андрусак І. В. Інноваційне забезпечення сталого розвитку : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2017. 20 с.
62. Жилінська О. І. Розвиток науково-технічної діяльності : автореф. дис. д-ра екон. наук. Київ, 2016. 40 с.
63. Нетребя І. О. Ефективність впровадження інформаційних систем : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2010. 20 с.

64. Кальний С. В. Зміцнення економічної безпеки : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2015. 20 с.
65. Друкер П. Ф. О профессии менеджера. Москва : ИД «Вильямс», 2009. 320 с.
66. Базилевич В. Д., Базилевич К. С., Баластрик Л. О. Макроекономіка. Київ : Знання, 2004. 851 с.
67. Фірсова С. Г., Полункіна К. О. Хайтек-маркетинг // Ефективна економіка. 2015. № 2.
68. Жилинская О. И., Фирсова С. Г. Периодизация маркетинговой теории // Wspolczesny marketing i logistyka. Siedlce, 2014. S. 109–151.
69. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця. Київ : НАН України, 2015. 336 с.
70. Управління інноваціями в сучасній організації / під ред. В. А. Євтушевського. Київ : Нічлава, 2006. 359 с.
71. Шарп У. Ф., Александер Г. Дж., Бейлі Дж. В. Інвестиції. Москва : ИНФРА-М, 1997. 1024 с.
72. Цінні папери : підруч. / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2011. 1094 с.
73. Черваньов Д. М. Підприємницький університет. Київ : КНУ, 2015. 320 с.
74. Krizek K. J., Levinson D. Exploring transportation demand elasticities // Journal of Transport Geography. 2017. Vol. 58. P. 23–34.
75. European Commission. Fourth Railway Package. Brussels : EU, 2016.
76. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. Київ : ЦНУЛ, 2009. 612 с.
77. Zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících. Prague, 2010.
78. Приймак В. М. Системні аспекти корпоративного управління проектами // Теоретичні та прикладні питання економіки. Київ, 2005. Вип. 8. С. 96–101.
79. Балан В. Г. Стратегічне управління. 2-ге вид. Київ : Наукова столиця, 2018. 524 с.

80. Корнілова І. М. Види інноваційних стратегій та особливості їх використання // Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 3. С. 79–86

Додаток А

Основні показники пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» за 2022–
2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2023
Пасажирооборот, млн пас.- км	8 256	14 890	16 699	+12,1%
Доходи від пасажирських перевезень, млн грн	5 843	9 847	11 196	+13,7%
Доходи від міжнар. сполучення, млн грн	1 102	2 891	3 623	+25,3%
Частка міжнар. сполучення в доходах, %	18,9%	29,4%	32,4%	+3,0 п.п.
Загальні доходи підприємства, млн грн	72 350	95 421	118 168	+23,8%
Частка пасажирських доходів, %	8,1%	10,3%	9,5%	-0,8 п.п.
Капітальні інвестиції, млн грн	10 210	16 330	19 245	+17,8%
Середня чисельність, тис. осіб	196,4	192,9	183,6	-4,8%

Додаток Б

Матриця сегментів пасажирів АТ «Укрзалізниця» та маркетингових інструментів

Сегмент	Основні потреби	Цінова чутливість	Маркетинговий інструмент
1	2	3	4
Трудові мігранти	Регулярність, доступна ціна	Висока	Абонементи, картки лояльності
Туристи та відпочивальники	Комфорт, гнучкість	Середня	Пакетні тури, динамічні тарифи
Ділові клієнти	Швидкість, комфорт, Wi-Fi	Низька	Бізнес-клас, пріоритетний сервіс
Студенти та молодь	Низька ціна, мобільність	Дуже висока	Молодіжні тарифи, ранні бронювання
Пасажири з пільгами	Доступність, безпека	Дуже висока	Соціальні тарифи, безбар'єрний доступ
Переміщені особи (ВПО)	Доступність, регулярність	Висока	Спеціальні тарифи, пріоритет продажу
Міжнародні мандрівники	Сервіс, мультимодальність	Середня	Мультимодальні пакети, онлайн

Додаток В

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів управління
попитом

Захід	Витрати на реалізацію	Очікуваний ефект	Відповідальний підрозділ	Строк	Ризики	Джерело фінансування	Очікуваність /КПІ
1	2	3	4	5	6	7	8
Динамічне ціноутворення	8-12 млн грн на модуль тарифів і тестування	Доходи +15-20%; вирівнювання попиту між піковими та непіковими рейсами	Комерційний блок, ІТ, пасажирська компанія	12-18 міс.	Соціальна чутливість до тарифів; обмеження держрегулювання	Власні кошти, ІТ-бюджет, донорська технічна допомога	12-18 міс.; завантаженість >80%
Big data аналітика попиту	15-25 млн грн на сховище даних, ВІ та моделі прогнозу	Точність прогнозу +25-30%; менше дефіциту місць у пікові періоди	ІТ-блок, аналітичний центр, комерційний блок	18-24 міс.	Низька якість історичних даних; кіберризики	Інвестиційний бюджет, міжнародні гранти цифровізації	18-24 міс.; точність прогнозу 85-90%
Програми лояльності	10-18 млн грн на CRM-модуль, бонусний облік і комунікації	Частота поїздок регулярних пасажирів +10-15%; лояльність >20% цифрових клієнтів	Маркетинг, CRM-команда, ІТ	6-12 міс.	Неправильна економіка бонусів; ризик зловживань	Маркетинговий бюджет, партнерські програми	12 міс.; частка учасників >20%
Мобільний застосунок / суперзастосунок	25-40 млн грн на UX, функції повернення, push, підтримку	Цифрові продажі >75%; скорочення черг на 60%; NPS +8-12 балів	ІТ, цифровий маркетинг, сервісний центр	12-24 міс.	Технічні збої у пікові продажі; цифрова нерівність	ІТ-бюджет, партнерства з банками та платіжними сервісами	24 міс.; цифрові продажі >75%

Продовження додатку В

CRM-система	20-35 млн грн на ліцензії/розробку, інтеграції та навчання	Єдиний профіль пасажирів; персоналізовані пропозиції; нижчий відтік клієнтів	Комерційний блок, ІТ, контакт-центр	18-24 міс.	Захист персональних даних; фрагментація систем	Власні кошти, донорські програми GovTech/цифровізації	24 міс.; NPS >50
Репутаційний моніторинг	3-5 млн грн на систему моніторингу та команду реагування	Час відповіді на скарги <2 год.; зниження негативних згадок на 30-40%	Комунікації, контакт-центр, СХ-напрямок	3-6 міс.	Перевантаження зверненнями у кризові періоди	Операційний бюджет комунікацій	6-9 міс.; скарги <15 на 100 тис. пас.
PSO-контракти	Потребує окремого держфінансування за соціально необхідними маршрутами	Фінансова стабілізація пасажирського напрямку; можливість оновлення парку	КМУ, Мінрозвитку, АТ «Укрзалізниця»	24-48 міс.	Бюджетні обмеження; тривалі погодження	Державний бюджет, цільові програми ЄС/МФО	Ефективність: компенсація дефіциту соціальних маршрутів