

УДК 656.222.3-027.45:339.137.2

Т. Ю. Чаркіна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3895-1687>

О. В. Пікуліна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та психології,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4803-427X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.44

ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙ В ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ ДЛЯ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ

T. Charkina,

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department

of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies

O. Pikulina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Finance, Accounting and Psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies

FORMATION OF THE MAIN DIRECTIONS OF INNOVATIONS IN PASSENGER TRANSPORTATION BY RAIL TO INCREASE THE ATTRACTIVENESS AND COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRY

Авторами статті обґрунтовано, що сучасний пасажир, який користується транспортними послугами, вже хоче отримувати не тільки транспортну послугу, а повний сервіс та комфорт на затрачену суму вартості послуг, мати в доступності додатковий спектр послуг та швидко отримувати повну інформацію про перевезення. В сучасних умовах цифрових технологій не можливо нехтувати наявністю цифрових додатків та сервісів. Авторами сформована концепція впровадження інноваційних рішень для залізничної галузі, яка враховує ключові вектори сучасних клієнтських потреб: бізнес-інновації для створення мобільних коворкінгів, гастрономічні рішення через вокзальні маркетплейси, прозорі інформаційні сервіси та розширені програми лояльності. Врахування цих векторів допоможе задовільнити індивідуальні потреби великої кількості клієнтів, підвищити привабливість залізниці для населення і збільшити конкурентоспроможність залізничних пасажирських перевезень.

Запропонована концептуалізація пропозицій інноваційних управлінських рішень для залізничних пасажирських перевезень, яка дозволить урахувати всі слабкі місця сфери послуг та перетворити їх на конкурентні переваги залізниці, а розроблені заходи дадуть можливість залізничній компанії збільшити свої конкурентні позиції на ринку транспортних послуг.

The authors of the article substantiate that a modern passenger who uses transport services already wants to receive not only a transport service, but a full service and comfort for the amount spent on the cost of services, to have an additional range of services available and to quickly receive complete information about transportation. In modern

conditions of digital technologies, it is impossible to neglect the presence of digital applications and services. Railway transportation, as the most environmentally friendly transport, should occupy a larger share of the market, but for this it is necessary to increase its attractiveness and competitiveness through additional measures and exclusive services. The authors have formed a concept for implementing innovative solutions for the railway industry, which takes into account the key vectors of modern client needs: business innovations for creating mobile coworking, gastronomic solutions through station marketplaces, transparent information services and expanded loyalty programs. Taking these vectors into account will help to satisfy the individual needs of a large number of clients, increase the attractiveness of the railway for the population and increase the competitiveness of railway passenger transportation.

Also, due to its environmental friendliness, the railway has every chance of being a socially responsible industry of the country, it has a very extensive infrastructure for the implementation of CSR principles. In addition, the European Union countries, for which it is very important — which transport will be the leader, through the integration of the Ukrainian transport system, because it should only be environmentally friendly, like the railway.

The conceptualization of proposals for innovative solutions for rail passenger transportation is proposed, which will allow taking into account all the weaknesses of the service sector and turning them into competitive advantages of the railway, and the developed measures will enable the railway company to increase its competitive position in the transport services market.

Ключові слова: інноваційні рішення, управління, залізничні пасажирські перевезення, цифровізація, інклюзивність, безбар'єрність, соціальна відповідальність бізнесу, конкурентоспроможність.

Key words: innovative solutions, management, railway passenger transport, digitalization, inclusion, accessibility, business social responsibility, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні залізниця опинилася в ситуації, коли старі правила гри більше не працюють. Ми живемо в епоху, де пасажир обирає між потягом, автобусом та власним авто. І досить часто залізниця не опиняється в пріоритеті. Для України та Європи потяги — це не просто наявність кілометрів рейок та вагонів, це "кровеносна система" будь-якої держави. Однак, в сучасному світі статусу стратегічного об'єкту вже недостатньо, щоб конкурувати з іншими видами транспорту та залучати багато клієнтів. Сучасній людині вже не потрібно просто доїхати з пункту А в пункт Б. Пасажир хоче комфортного сервісу, зрозумілого мобільного додатка, швидкого інтернету та відчуття, що про нього дбають на кожному етапі подорожі — від купівлі квитка до виходу з вокзалу.

Це вже не просто питання покращення, це питання виживання галузі. Якщо не трансформувати залізницю в сучасний цифровий сервіс, що здатний інтегруватися в європейську мережу, вона ризикує залишитися в минулому столітті. Саме тому пошук реальних інновацій — це єдиний шанс зробити залізницю прибутковою, зручною та справді конкурентною.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку пасажирських залізничних перевезень, які забезпечать зростання привабливості галузі для користувачів та зміцнить її позиції на ринку транспортних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями інноваційного розвитку та управління на залізничному транспорті займалися коло провідних вітчизняних науковців. Вагомий внесок у формування теоретичної бази щодо інноваційної діяльності внесли: Ю. Бараш, В. Дикань, Г. Єрмакова, М. Корінь, Т. Чаркіна, В. Задоя, Л. Марценюк, О. Пікуліна, М. Миколайчук, В. Овчиннікова, Г. Обруч, І. Токмакова та інші. Їхні праці заклали фундамент для розуміння економічної ефективності галузі та модернізації технічної бази залізниць.

Однак, незважаючи на широкий спектр наявних напрацювань, більшість досліджень сьогодні зосереджуються на суцільній цифровізації, зміні систем управління або ж на технічних параметрах рухомого складу. При цьому людський аспект сервісу дещо ігнорується, хоча саме він має безпосередній вплив на вибір пасажиром залізниці.

Зокрема, у працях сучасних дослідників недостатньо висвітленими залишаються й інші аспекти. У науковій літературі досить часто потяг досі розглядається як звичайний засіб переміщення, в той час, коли сучасний пасажир потребує створення місць для можливості попрацювати (стабільний зв'язок, зони для дистанційної роботи, тихі зони), цікаво та комфортно провести час у дорозі.

Найявні дослідження стосовно автоматизації розкладу, не враховують моменти комунікації з пасажиром в ситуаціях затримки потягу, що спричиняє певний психологічний дискомфорт. Також не висвітленими залишаються питання програми лояльності, яка має враховувати найголовніший плюс залізниці — екологічність.

Відсутність рішень для цих, на перший погляд, дрібних проблем, призводить до того, що існуючі на сьогодні наукові дослідження та пропозиції не можуть бути реалізовані в реальному житті. Це сприяє зниженню конкурентоспроможності залізниці порівняно з приватними авто чи іншими перевізниками, особливо в умовах повоєнного відновлення, коли сервіс та доступність є головними факторами розвитку транспортної системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Найпопулярнішим трендом в усіх галузях наразі є тотальна цифровізація в усіх її проявах — від впровадження новітніх технологій в процесі виробництва та надання послуг до створення сучасних застосунків для полегшення координації клієнтів. Залізниця не є виключенням, особливо в сфері пасажирських послуг. На сьогоднішній день вже впроваджено багато інноваційних рішень, проте для сучасного користувача цього не достатньо. Звичайні перевезення давно втратили свою актуальність, нині клієнт потребує не лише комфортного переміщення, додаткових послуг, а й індивідуального підходу, які б могли допомогти провести час перебування в дорозі цікаво або з користю. Досить часто людині під час

подорожі необхідно попрацювати, для чого необхідні відповідні засоби — від наявності розетки, щоб зарядити гаджети, до забезпечення інтернетом та засобами для проведення онлайн/офлайн зустрічей, що в свою чергу потребує відповідного приміщення або тихого місця.

Необхідно зазначити, що для залізничної галузі наразі необхідний фокус саме на максимальному впровадженні та забезпеченні рухомого складу засобами для задоволення сучасних клієнтських потреб з метою створення клієнтоорієнтованого простору, що в свою чергу зробить залізницю найконкурентоспроможнішим видом транспорту. Звісно, не можна відкидати й проблеми, пов'язані зі станом основних фондів, але застосування цифрових технологій дозволить отримати додатковий прибуток за рахунок збільшення попиту на залізничні пасажирські перевезення, тим самим сприяючи оновленню рухомого складу та інфраструктури.

На нашу думку, сьогодні доречно запропонувати наступну концепцію інноваційних управлінських рішень для залізничної галузі (рис. 1).

Запропонована концепція (рис. 1) виділяє чотири ключові вектори трансформації галузі з акцентом на сучасних клієнтських потребах: бізнес-інновації для створення мобільних коворкінгів, гастрономічні рішення через вокзальні маркетплейси, прозорі інформаційні сервіси та розширені програми лояльності. Ці кроки допоможуть закрити розрив між теоретичними планами та реальним комфортом пасажирів. Завдяки такому підходу поїздка стане комфортною та забезпеченою сучасним сервісом, де потяг стає зручним місцем для роботи, відпочинку та спілкування. Це дасть можливість залізниці стати по-справжньому привабливою та здатною конкурувати на транспортному ринку.

Концептуалізація наведених пропозицій щодо інноваційних рішень для залізничних



Рис. 1. Концепція інноваційних управлінських рішень для залізничної галузі

Джерело: розробка автора.

Таблиця 1. Концептуалізація пропозицій інноваційних рішень для залізничних пасажирських перевезень

Слабке місце	Пропозиція	Рішення
Слабке забезпечення можливості дистанційної роботи в потягу для бізнес осіб (стабільність Wi-Fi, зонування «тихих вагонів», де заборонено розмови по телефону)	Бізнес інновація	Перегляд стандартів для бізнес-сегменту, тобто забезпечення відповідного функціоналу (зони для Zoom-конференцій, розетки для кожного гаджету)
Харчова галузь. На залізничному транспорті вона не часто розглядається як елемент інновацій, однак сервіс харчування – це не остання в списку за важливістю клієнтська послуга.	Гастрономічна інновація	Запровадження послуги із замовлення їжі з кафе, що розташовані біля вокзалу прямо до вагона через застосунок (доставка до перону під час зупинки).
Відсутність алгоритму завчасного інформування про затримки рейсів при всюдоступній інформації про розклади руху.	Інформаційна інновація	Впровадження системи сповіщень у реальному часі (наприклад, у застосунку), яка забезпечить вчасне інформування пасажирів про час затримки та можливість зміни маршруту при непередбачувано довгому очікуванні.
Досить обмежена програма лояльності (зазвичай просте накопичення балів за поїздки)	Інноваційна програма лояльності	Запровадити накопичувальну систему «балів за збереження екології», тобто на скільки зменшено викиди CO ₂ при виборі залізниці замість власного авто або автобусу. Такі бали можна обміняти на каву, можливість пересісти з 2-го класу в 1-й, за наявності вільних місць, бронювання улюбленого місця (біля вікна, нижня полиця) тощо.

Джерело: розробка автора.

пасажирських перевезень представлено в табл. 1.

Виходячи з даних, представлених в таблиці 1, можна зазначити, що запропоновані рішення дозволять перетворити слабкі місця залізничного сервісу в його конкурентні переваги. Основною метою даних пропозицій було зміщення акценту з технічних аспектів перевізного процесу на клієнтоорієнтований сервіс [1], тобто на створення в потязі функціонального місця для роботи, покращення сервісу харчування та забезпечення комунікації з пасажиром у реальному часі. Впровадження інноваційної програми лояльності, в основу якої покладена екологічна відповідальність кожного користувача залізничних послуг, не лише стимулюватиме попит, а й сприятиме формуванню сучасного позитивного іміджу залізниці як високотехнологічного та соціально відповідального виду транспорту. Таким чином, втілення в життя цих пропозицій може забезпечити створення цілісної сервісної системи, де комфорт

клієнта є головним пріоритетом на кожному етапі подорожі.

Окрему увагу сьогодні життєво необхідно приділити питанням інклюзивності залізничної галузі. На жаль, кількість осіб з інвалідністю кожного дня зростає в геометричній прогресії, до чого призводять не лише військові дії, а й багато інших факторів на кшталт нещасних випадків, поганої екології, неякісного харчування, супутніх захворювань тощо. АТ "Укрзалізниця" вже зробила досить багато кроків в напрямку інклюзії, однак цього не достатньо. Наразі на залізниці курсують вагони з купе, призначеними для пасажирів на кріслах колісних, де є два місця для пасажирів з інвалідністю та два місця для супроводжуваних осіб. Крім того, такі вагони оснащені електропідйомачами; збільшена ширина дверей та коридору для вільного пересування на кріслі колісному; маютьсся покажчики шрифтом Брайля; обладнана велика вбиральня з душем та кнопкою велика в разі екстреної ситуації; в наявності є сповивальний столик та дитяче крісло з ремін-

цями; є сигнальна підсвідка зайнятості вбиральні; встановлені індивідуальні розетки з USB і Туре-С; обладнані місця з можливістю регулювання кута нахилу спинки; в наявності мається індивідуальне регулювання освітлення біля місця пасажира, а також є відеоспостереження в окремих зонах вагона [2]. Завдяки широкому впровадженню на залізниці процесів цифровізації, з'явилась можливість замовлення такого місця через застосунок, що раніше можна було зробити лише через касу на вокзалі [3]. В інфраструктурі вокзалів встановлено пандусні спуски та автоматизовані розсувні двері, понижено квиткові каси для зручності людей у кріслах колісних, встановлені нові ліфти (зокрема, на станції Київ-Пасажирський для доступу до 1-го перону), створено безкоштовні дитячі зони відпочинку та розвитку (Київ, Харків, Львів), встановлені планшети із жестовою мовою для пасажирів із порушеннями слуху (Київ, Львів). Також модернізовані сервіси та цифрові рішення з адаптацією для осіб з інвалідністю, удосконалено послугу "Вокзальний помічник" (супровід пасажира від входу на вокзал до вагона), запроваджено та успішно втілено навчання персоналу з курсу "Безбар'єрна грамотність" [4]. Також для забезпечення безбар'єрного спілкування працівники інфоцентрів використовують планшети з додатками, що допомагають пасажирам із порушеннями слуху отримувати інформацію.

Як бачимо, в основному увага приділена маломобільним верствам населення та особам з порушенням слуху або зору. Однак існує багато інших варіантів порушення здоров'я, які спричиняють інвалідність. Наприклад, особи з цукровим діабетом потребують дієтичного харчування, що можна забезпечити, запропонованим нами інноваційним заходом (див. табл. 1), завдяки можливості замовити доставку необхідної їжі з найближчого кафе до вагону. Для цього доречно скористатись цифровими інноваціями, створивши в існуючому застосунку (в особистому кабінеті клієнта) функцію з можливістю такого замовлення та наданням меню таких кафе. З іншого боку, цим закладам харчування, доречно було б розробити спеціальні меню із зазначенням складу їхніх блюд, щоб пасажир потягу міг визначити для себе, що з цих продуктів йому можна споживати, а також міг отримати гастрономічне задоволення від страв. Такий сервіс дозволить підвищити популярність залізниць та закріпити статус сучасного клієнтоорієнтованого виду транспорту.

В сучасному світі дедалі більшої популярності набуває парадигма соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), яка за своєю сутністю означає взяття компанією на себе додаткової відповідальності за певні соціальні, економічні та екологічні питання, які виходять за рамки законодавчого, нормативного поля. За кордоном дотримання такої позиції забезпечує позитивний імідж та відкриває більше кордонів для співпраці (як внутрішньої, так і міжнародної), дозволяє зайняти більший та кращий сегмент ринку, популяризуватися на ринку праці як надійний роботодавець, тим самим залучити висококваліфікованих, досвідчених кадрів.

Залізниця, як ніхто інший, має всі шанси стати соціально відповідальною галуззю, оскільки вона вже є найекологічнішим видом транспорту та має дуже розгалужену інфраструктуру для впровадження принципів СВБ. Запропоновані нами кроки також цьому сприятимуть. Крім того, це важливо для Укрзалізниці через інтеграцію до Європейського союзу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження було обгрунтовано необхідність трансформації залізничної галузі в сучасну сервісну систему, де пріоритетом є не просто переміщення, а й його якість. Запропоновано концепцію інноваційних управлінських рішень, яка дозволить закрити розрив між теоретичними планами та реальним комфортом пасажирів через реалізацію чотирьох стратегічних напрямків: бізнес-рішень для дистанційної роботи, гастрономічного сервісу через вокзальні маркетплейси, систем оперативного інформування та екологічно орієнтованих програм лояльності. Особливу увагу приділено питанням інклюзивності та безбар'єрності, що включають як технічну модернізацію рухомого складу й інфраструктури, так і впровадження цифрових технологій для маломобільних верств населення. Запропоновано розширити концепцію соціальної відповідальності бізнесу (в рамках залізничної галузі) через впровадження спеціальних сервісів, зокрема можливість замовлення дієтичного харчування, у загальний застосунок (особистий кабінет клієнта).

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обгрунтуванні пріоритетних напрямів інноваційного розвитку залізничних пасажирських перевезень, які базуються на

зміщенні акценту з техніко-технологічних параметрів основних фондів на клієнтоорієнтованість та інклюзивність як основних факторів забезпечення конкурентоспроможності. Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження запропонованих інноваційних рішень під час повоєнного відновлення та інтеграції Укрзалізниці до європейського транспортного простору.

Перспективами подальших досліджень може стати перехід від стандартної безбар'єрності до створення доступних цифрових та соціальних сервісів та проєктів. Крім того, необхідне дослідження інструментів адаптації бонусної системи лояльності для підтримки соціальних ініціатив та впровадження європейських стандартів відповідального бізнесу. Це допоможе пришвидшити інтеграцію українського транспорту до європейської транспортної системи.

Література:

1. Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В. Клієнтоорієнтованість як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень в умовах трансформації. Ефективна економіка. № 2 (2026). URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/9142>

2. Рибальченко А. Укрзалізниця презентувала перший безбар'єрний вагон для людей з інвалідністю. Гвара Медіа. 08 Липня 2025. URL: <https://gwaramedia.com/ukrzalizniczya-prezentovala-pershij-bezbariernij-vagon-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/>

3. Нововведення Укрзалізниці: пасажирів з інвалідністю тепер можуть оформлювати квитки онлайн. URL: <https://gwaramedia.com/ukrzalizniczya-prezentovala-pershij-bezbariernij-vagon-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/>

4. Нові вагони, послуги та проєкти — у 2023 році Укрзалізниця розпочала реалізацію програми "Безбар'єрна залізниця". Прес-центр АТ "Укрзалізниця". 09.01.2024. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/621752/?utm_source=perplexity

References:

1. Charkina, T. Yu. and Pikulina, O. V. (2026), "Customer orientation as a key factor in increasing the competitiveness of passenger rail transportation in the context of transformation", *Efektivna ekonomika* vol. 2, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/9142>

2. Rybal'chenko, A. (2025), "Ukrzaliznytsia presented the first barrier-free car for people with disabilities", *Gvara Media*, available at: <https://gwaramedia.com/ukrzalizniczya-prezentovala-pershij-bezbariernij-vagon-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/>

gwaramedia.com/ukrzalizniczya-prezentovala-pershij-bezbariernij-vagon-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/

3. Gvara Media (2025), "Innovation of Ukrzaliznytsia: passengers with disabilities can now book tickets online", available at: <https://gwaramedia.com/ukrzalizniczya-prezentovala-pershij-bezbariernij-vagon-dlya-lyudej-z-invalidnistyu/>

4. Ukrzaliznytsia (2024), "New cars, services and projects — in 2023, Ukrzaliznytsia began implementing the "Barrier-Free Railway" program", available at: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/621752/?utm_source=perplexity

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.26

Процеженовано / Revised: 16.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292