

УДК 338.47:656.2

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287188>

СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,
Обруч Г. В., д.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

У статті доведено виключну роль стратегічного управління в процесі забезпечення техніко-технологічного розвитку залізничного транспорту України. Відзначено, що наразі своєчасно сформовані та реалізовані стратегічні ініціативи є дієвим інструментом реалізації стратегії. Обґрунтовано, що стратегічні ініціативи доцільно формувати відповідно до загальнокорпоративних складових та в напрямках, що відповідають імперативам розвитку світової економіки, ключовими з яких є: інноваційна, енергетична, соціальна, інвестиційна, екологічна складова та складова міжнародної співпраці і експорту транспортних послуг.

Ключові слова: стратегія, стратегічні ініціативи, залізничний транспорт, розвиток, економічний інструмент.

STRATEGIC INITIATIVES FOR THE DEVELOPMENT OF RAIL TRANSPORT IN UKRAINE

*Ovchynnikova V. O., Doctor of Economics, Professor,
Obruch H. V., Doctor of Economics, Associate Professor (USURT)*

The article proves the exclusive role of strategic management in the process of ensuring technical and technological development of railway transport of Ukraine. It has been proven that currently timely formed and implemented strategic initiatives are an effective tool for strategy implementation. It is expedient to form strategic initiatives in accordance with general corporate components and in directions that correspond to the

imperatives of the development of the world economy, currently they are: innovative, energy, social, investment, environmental component and component of international cooperation and export of transport services. For the innovative component: ensure highly intelligent development of railway transport; to improve the quality of passenger and cargo transportation based on highly intelligent development; to ensure innovative and technological leadership of railway transport; to ensure effective use of the intellectual potential of the industry; to form an intra-corporate system of creation, commercialization and implementation of intellectual property objects. For the component of international cooperation and export of transport services: expand the presence of the domestic industry in global logistics chains; expand participation in the implementation of international infrastructure projects for the development of railway transport; ensure integration into the global transport and logistics system; to improve the quality of business processes in the international market of transport services. For the energy component: increase the energy efficiency of business processes in the industry; promote the development and active implementation of lean production tools in railway transport; ensure energy security of railway transport. For the social component: promote the development of corporate competencies of employees; ensure the development of social partnership; to improve the quality of working life of industry workers. For the investment component: ensure the investment attractiveness of railway transport; increase the credit rating of the industry; increase the efficiency of the industry based on the transparency of investment projects and business decisions. For the environmental component: reduce the resource intensity of operational activities; reduce the negative impact of railway transport on the environment; create the image of an environmentally responsible business entity. The established tasks became the basis for outlining the priority strategic initiatives that will allow the domestic industry to achieve the desired strategic development results.

Keywords: *strategy, strategic initiatives, railway transport, development, economic tool.*

Постановка проблеми. В умовах загострення конкуренції на світовому та внутрішньому ринку транспортних перевезень і постійного удосконалення методів конкурентної боротьби детально опрацьована та сформована відповідно до умов господарювання стратегія розвитку залізничного транспорту є дієвим інструментом досягнення встановлених стратегічних орієнтирів галузі. Поряд з цим наявність низки невирішених протягом багатьох років системних проблем розвитку залізничного транспорту свідчить про тактичний характер інструментів реалізації змін у галузі і відсутність суттєвих зрушень у напрямі досягнення стратегічних цілей розвитку залізничного транспорту. Критичний стан залізничної галузі вказує на доцільність перегляду стратегічних орієнтирів розвитку залізничного

транспорту і використання стратегії як ефективного інструменту їх розроблення і подальшого втілення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні положення стратегічного управління досліджено в працях Диканя В., Корінь М., Маковоз О., Сумець О., Смоліна І., Токмакової І., Толстової А., Шраменко О. та ін. [1-4]. Особливості стратегічного управління залізничним транспортом висвітлено такими науковцями, як: Овчиннікова В., Обруч Г., Каличева Н. та ін. [5-9]. Зважаючи на вагомий внесок вчених у розроблення концептуальних засад стратегічного управління, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо формування стратегічних ініціатив розвитку залізничного транспорту, що враховували б умови

сьогодення і забезпечували його сталий розвиток в довгостроковій перспективі.

Метою наукової статті є формування стратегічних ініціатив розвитку залізничного транспорту України в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залізничний транспорт наразі, не зважаючи на введений у державі воєнний стан, залишається стрижнем єдиної транспортної системи країни і в перспективі зможе забезпечувати позитивний вплив на економічний розвиток усіх регіонів України та підвищення мобільності населення. Стратегія для такого велетня як АТ «Укрзалізниця» є основою його ефективного господарювання, яка повинна насамперед враховувати загальносвітові тенденції розвитку економіки, перебудову глобальних ланцюгів постачань і відповідно напрямів переміщення транзитних вантажопотоків сировини та готової продукції. Поза увагою не повинні при розробці стратегії залишитися й постійно зростаючі вимоги вантажовласників та пасажирів до якості транспортних послуг.

Нажаль вже понад 17 років поспіль [7, 8], не зважаючи на критичний техніко-технологічний та економічний стан залізничного транспорту, керівництво найбільшої корпорації в державі не в змозі визначитися з її структурою та складовими. Саме тому вважаємо своєчасним і вельми необхідним формування сьогодні нової стратегії розвитку залізничного транспорту України, яка стане основою для випереджаючого розвитку галузі на основі формування конкурентних переваг за рахунок комплексної інтелектуалізації і впровадження інновацій, поглиблення міжгалузевої стратегічної співпраці та збалансованого розвитку виробничо-ресурсного потенціалу. Опорні завдання стратегії доцільно формувати відповідно до наступних загальнокорпоративних складових:

1) для інноваційної складової: забезпечити високоінтелектуальний розвиток залізничного транспорту; підвищити якість пасажирських та вантажних перевезень на основі високоінтелектуального розвитку; забезпечити інноваційно-технологічне лідерство залізничного транспорту; забезпечити ефективне використання інтелектуального потенціалу галузі; сформувати внутрішньокорпоративну систему створення, комерціалізації та впровадження об'єктів інтелектуальної власності;

2) для складової міжнародної співпраці та експорту транспортних послуг: розширити присутність вітчизняної галузі у глобальних логістичних ланцюгах; розширити участь у реалізації міжнародних інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту; забезпечити інтеграцію у світову транспортно-логістичну систему; підвищити якість бізнес-процесів на міжнародному ринку транспортних послуг;

3) для енергетичної складової: підвищити енергоефективність бізнес-процесів у галузі; сприяти розвитку та активному впровадженню інструментів ощадливого виробництва на залізничному транспорті; забезпечити енергобезпеку залізничного транспорту;

4) для соціальної складової: сприяти розвитку корпоративних компетенцій працівників; забезпечити розвиток соціального партнерства; підвищити якість трудового життя працівників галузі;

5) для інвестиційної складової: забезпечити інвестиційну привабливість залізничного транспорту; підвищити кредитний рейтинг галузі; підвищити ефективність галузі на основі транспарентності інвестиційних проєктів та бізнес-рішень;

6) для екологічної складової: знизити ресурсоємність експлуатаційної діяльності; зменшити негативний вплив

залізничного транспорту на навколишнє середовище; створити імідж екологічно відповідального суб'єкта господарювання.

Встановлені завдання мають стати базисом для окреслення першочергових стратегічних ініціатив, які дозволять вітчизняній залізничній галузі досягти бажаних стратегічних результатів її розвитку.

Одним з таких стратегічних результатів є підвищення екологічності залізничного транспорту. Обсяги шкідливих викидів галузі сьогодні є колосальними, адже залізничний транспорт є вельми розгалуженим та охоплює всі регіони держави, а тому стратегічні проєкти та програми, що будуть спрямовані на впровадження екотехнологій у галузі та сприятимуть підвищенню рівня екологічної безпеки в державі, забезпечать якісний стан навколишнього середовища.

Реалізація стратегічних ініціатив повинна мати позитивні наслідки для працівників залізничного транспорту. Позбавляючись сьогодні від неліквідних об'єктів господарювання, залізничний транспорт звільняється від надлишкового соціального навантаження, а тому АТ «Укрзалізниця» водночас повинна приділяти вагомому увагу формуванню дієвої соціальної політики, яку доцільно розглядати як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної залізничної компанії.

Для цього, перш за все, доцільно сформуванню комплексні програми соціально-трудова гарантії для працівників галузі, які повинні бути орієнтовані, як на самих працівників галузі, так і членів їх родин та ветеранів і пенсіонерів галузі. Так, наприклад, доцільно сформуванню молодіжну соціальну програму залізничного транспорту. Вона повинна передбачати комплекс цілеспрямованих заходів (удосконалення функціонування дитячих залізниць; іменні стипендії для молоді, що обрала професію «залізничник»;

спеціальні заходи з працевлаштування молодих фахівців і сприяння їх професійному зростанню). Окремо слід сформуванню соціальну програму, яка б стосувалася потреб ветеранів і пенсіонерів залізничного транспорту.

Вагомому увагу слід приділити й іншим напрямкам соціального інвестування залізничної галузі. Зокрема слід забезпечити задоволення соціальних потреб працівників залізничного транспорту за рахунок повноцінної реалізації вимог колективного договору АТ «Укрзалізниця». Для забезпечення вітчизняної залізничної галузі високопрофесійними кадрами, здатними до продуктивної, творчої праці, в стратегії повинні бути передбачені ініціативи, що сприятимуть підвищенню рівня підготовки фахівців і керівників, спрямуванню кадрового менеджменту на забезпечення ефективності праці, ініціативній участі робітників залізничного транспорту в новітніх розробках та їх впровадженні і, нарешті, збільшенню привабливості професії «залізничник», зокрема за рахунок удосконалення взаємовідносин з персоналом галузі, що передбачать прозорість та зацікавленість в результатах праці.

Щодо стратегічних ініціатив у загальнокорпоративному напрямку «міжнародний інжиніринг та експорт транспортних послуг», то перш за все необхідно забезпечити формування та реалізацію програм, що будуть сприяти розширенню присутності АТ «Укрзалізниця» в глобальних логістичних ланцюгах. Так, у рамках співпраці з іншими представниками транспортного бізнесу доцільно підвищити якість послуг інфраструктури і розширити географічні сегменти діяльності. Бізнес-партнерам слід надати принципово інші, більш якісні можливості для здійснення основної діяльності, в тому числі для участі в перспективних транспортно-логістичних

проектах.

Для закордонних бізнес-партнерів розширення присутності залізничного транспорту України у міжнародній транспортній системі дозволить:

- використовувати унікальне геополітичне розташування держави і транзитний потенціал України в якості міжконтинентального сполучення для транзитних вантажів;

- отримати комплексні транспортні послуги, що відповідають високим стандартам якості;

- реалізувати нові спільні бізнес-проекти і розширити ринки збуту.

Удосконалення транспортно-логістичного бізнес-напряму буде позитивно впливати й на економічний стан вітчизняної промисловості (будуть створені нові робочі місця, підвищиться ефективність підприємств) і, як наслідок, сприятиме прискоренню темпів соціально-економічного розвитку держави. Якісно підвищиться і безпека залізничних перевезень у державі.

Наступна група стратегічних ініціатив розвитку галузі повинна стосуватися інноваційного розвитку, адже це дозволить досягти нових вагомих результатів майже в кожному бізнес-напряму діяльності АТ «Укрзалізниця». Зазначені стратегічні ініціативи повинні бути націлені на високоінтелектуальний техніко-технологічний розвиток залізничного транспорту. Це, в першу чергу, застосування нанотехнологій, впровадження інтелектуальних транспортних систем, розробка якісно нового рухомого складу, локомотивів та багато чого іншого. Стратегічні ініціативи, що сприяють забезпеченню інноваційного розвитку залізничного транспорту, повинні стати ґрунтовною основою для високоінтелектуального розвитку всієї галузі, і сприяти зокрема: підвищенню якості наданих транспортно-логістичних послуг, забезпеченню безпеки транспортних перевезень, покращенню управлінської культури та соціальної

відповідальності залізничного транспорту. Інакше кажучи, стратегічні ініціативи інноваційного розвитку галузі повинні бути техніко-технологічним фундаментом для реалізації стратегічних програм та проєктів з інших загальнокорпоративних напрямків.

Стратегічна ціль високоінтелектуального розвитку АТ «Укрзалізниця» повинна бути орієнтована на досягнення обраних стратегічних орієнтирів ефективності бізнесу, екологічної і енергетичної безпеки і конкурентоспроможності вітчизняного залізничного транспорту на внутрішньому та світовому ринках транспортних перевезень.

Стратегічні ініціативи високоінтелектуального розвитку повинні бути спрямовані на вирішення наступних завдань:

1. Забезпечення ефективності діяльності вітчизняної галузі за рахунок застосування інноваційних форм і методів менеджменту, організації експлуатаційної діяльності, формування якісно нових всебічних форм обслуговування пасажирів та вантажовласників.

2. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів в галузі до рівня світових лідерів транспортного бізнесу.

3. Формування умов сталого, безпечного і ефективного функціонування залізничного транспорту як організуючого елемента транспортної системи країни для реалізації основних геополітичних і гео економічних цілей.

4. Створення інтегрованої інтероперабельної транспортної системи як основи для інтегрованого транспортного співробітництва в державі.

5. Створення умов для ефективної співпраці залізничного транспорту з іншими видами транспорту, в основі якої доцільно використати положення транспортної логістики.

6. Формування умов для безперешкодного пересування до центрів

соціально-економічного розвитку держави, центрів ресурсного забезпечення. (не повинні бути винятком місця роботи, відпочинку, лікування, освіти).

7. Забезпечення підвищення якісних характеристик транспортних послуг та показників безпеки залізничних перевезень у відповідність до вимог клієнтів та відповідно до встановлених міжнародних стандартів.

8. Формування оптимального рівня резервних фондів в галузі для своєчасного та безперебійного забезпечення перевезень пасажирів та вантажів, не зважаючи на коливання вітчизняного та світового ринку.

9. Сприяння всебічній інтеграції вітчизняного залізничного транспорту до міжнародної транспортної системи.

10. Зростання рівня кредитного та інвестиційного АТ «Укрзалізниця».

11. Скорочення негативного впливу галузі на екологічну безпеку держави.

12. Впровадження високих стандартів організації праці, його максимальної продуктивності і досягнення на цій основі стійкого забезпечення перевізного процесу кваліфікованими кадрами.

Основним стратегічним орієнтиром розвитку АТ «Укрзалізниця» є забезпечення ефективності господарювання галузі на основі техніко-технологічного переозброєння, а також модернізація залізничної транспортної інфраструктури. Для цього необхідно забезпечити: якісне удосконалення і перегляд існуючих та втілення новітніх технологічних основ; втілення в діяльність залізничного транспорту інструментів та методів ощадливого виробництва; розвиток швидких та високошвидкісних перевезень на вітчизняному та світовому ринку перевезень; оцифрування комунікації між клієнтами, підрозділами центру фірмового транспортного обслуговування та центрами управління рухом на базі загальних інформаційних

платформ і надійних ІТ-інструментів; розробку електронних торгівельних майданчиків, що дозволяють об'єднати в одному інформаційному і торговому просторі постачальників і споживачів транспортно-логістичних послуг; застосування мікропроцесорних систем управління та діагностики тяговим рухомих складом з інтегрованим комплексним локомотивним захисним спорядженням та ін.

Іншими словами, розвиток вітчизняного залізничного транспорту дозволить вирішити проблеми державного рівня, адже буде сформована інфраструктурна основа для забезпечення територіальної цілісності та обороноздатності країни, знижені територіальні диспропорції в розвитку інфраструктури залізничного транспорту, створені умови для прискорення зростання української економіки та ін. Високотехнологічний розвиток галузі буде сприяти також притоку додаткових інвестиційних ресурсів для подальшої модернізації та розвитку системи українських залізниць. Крім того, розвиток залізничного транспорту буде сприяти підвищенню якості пасажирських та вантажних перевезень до світового рівня, що, у свою чергу, буде стимулювати підвищення попиту на продукцію вітчизняних залізниць.

Детальне опрацювання та поетапне окреслення стратегічних ініціатив в інноваційній складовій корпоративної стратегії сприятиме зростанню швидкості та якості доставки вантажів, що забезпечить зменшення потреб виробничих підприємств у обігових коштах та відповідно сприятиме скороченню витрат на виробництво і збут товарів, що в цілому створить підґрунтя для забезпечення соціально-економічного зростання національної економіки.

Розробка та впровадження стратегічних інноваційних проєктів якісно вплине на соціальну складову вітчизняної економіки, адже буде забезпечено

розвиток кадрового потенціалу та підвищення продуктивності праці працівників залізничного транспорту загального користування. Інноваційний розвиток стане основою для істотного підвищення безпеки, екологічності та економічності залізничного транспорту, а також забезпечення безаварійного руху. Отже, відповідно до окреслених загальнокорпоративних орієнтирів і задач, а також визначених стратегічних ініціатив розвитку залізничного транспорту України, до стратегічних перспектив технологічного розвитку галузі поряд з енерго- і ресурсоефективними системами для рухомого складу та інфраструктури, перш за все, слід віднести створення високоінтелектуальної залізниці як перспективного загальносистемного напрямку стратегічного розвитку, що дозволить забезпечити максимально можливу реалізацію всіх вище окреслених загальнокорпоративних стратегічних напрямків.

Високоінтелектуальна залізниця являє собою єдиний інформаційний комплекс взаємопов'язаних систем обробки даних і систем автоматизації в управлінні перевезеннями. В основі організації її експлуатаційної діяльності повинна знаходитися максимальна інтегрованість бізнес-процесів на вітчизняних транспортних системах.

Впровадження високоінтелектуальної залізниці, що узгоджено функціонуватиме на основі єдиних принципів і організації діяльності транспортної системи, дозволить забезпечити гнучкість та високу швидкість реакції управлінських дій на висококонкурентному ринку транспортних послуг та стане основою забезпечення ефективності діяльності залізничного транспорту України в цілому.

Беручи до уваги той факт, що ділові стратегії, які підпорядковуються корпоративній, повинні окреслювати шляхи досягнення обраного нею

стратегічного орієнтиру в кожному бізнес-напрямку діяльності залізничного транспорту, слід розглянути і конкретизувати їх зміст.

Особливості залізничних перевезень, попит на них з боку пасажирів, а також ключові переваги в даному сегменті ринку головних конкурентів (автомобільний транспорт) ще раз доводять, що пасажирські залізничні перевезення слід концентрувати, перш за все, на швидкі та високошвидкісні перевезення в приміському та далекому сполученні.

Основними стратегічними задачами в даному бізнес-напрямку повинні бути: зростання частки ринку пасажирських перевезень в приміському та далекому сполученні; підвищення рівня задоволеності пасажирів за рахунок зростання якості наданих послуг; підвищення гнучкості пасажирських транспортних та супутніх послуг; розвиток швидких і високошвидкісних залізничних перевезень; формування цифрових сервісів для пасажирів.

У сфері організації пасажирських перевезень на базі високоінтелектуальних технологій повинні формуватися світові стандарти якості транспортних послуг, засновані на передовому досвіді забезпечення максимального рівня інтегрованості транспортних систем в межах залізничного транспорту. За рахунок цього, комплекс послуг, що надаються пасажиром на всіх етапах поїздки від планування до надання широкого спектра додаткових сервісних послуг в пункті призначення, включаючи забезпечення їх особистої безпеки, може бути реалізований за рахунок:

- максимального використання мобільних пристроїв різних цифрових стандартів зв'язку та відповідних функціональних додатків, що забезпечують вибір параметрів подорожі: швидкість, комфорт та інші індивідуальні умови;

- створення можливості передачі та

отримання інформації в поїздах на залізничному транспорті в режимі реального часу на вокзалах, в транспортно-пересадочних вузлах і поїздах, завдяки чому реалізуються можливості on-line замовлення послуг, отримання інформації про поїздки та ін.;

- впровадження інтелектуальних систем управління вокзалами, що забезпечують функції інтелектуальних комплексів і передбачають: гнучке реагування на динамічні зміни обсягів, структури, характеру та спрямованості пасажиропотоків;

- реалізацію принципу «постійна інформованість пасажирів» на основі інтерактивного інформування, візуальної навігації та інших форм забезпечення мобільності різних категорій пасажирів на вокзалах і в транспортно-пересадочних вузлах, у т.ч. інтерфейс поїзд / платформа;

- маркетинговий інтерактивний вплив, який формує сценарії поведінки пасажирів на території транспортних об'єктів та відповідно гнучку технологію їх обслуговування;

- створення системи інтелектуального управління інженерною інфраструктурою вокзального комплексу.

Таким чином, для впровадження параметрів та функцій високоінтелектуальної залізниці в бізнес-напрямок «пасажирські перевезення» повинна бути реалізована новітня клієнтоорієнтована політика, яка дозволить за рахунок застосування ІТ-технологій не лише досягти максимального задоволення пасажирів якістю наданих транспортних послуг, але й ефективно організувати процес стратегічного та тактичного планування пасажирських перевезень на залізницях України за рахунок: своєчасного та максимально повного обліку попиту пасажирів на перевезення, врахування рівня мобільності населення (від міжнародного до локального рівня), і прогнозування впливу демографічних змін на потреби клієнтів; виділення трендів в

оцінці якості послуг пасажиром, а також необхідних змін для збереження і збільшення обсягів перевезень в різних сегментах; постійного моніторингу мобільності населення та технічного забезпечення перевезень в різних сполученнях: високошвидкісних, швидкісних, далеких пасажирських, міжобласних і приміських. Отже, у даному бізнес-напрямку головним орієнтиром стратегічного управління розвитком залізничного транспорту повинно стати формування високої якості послуг, що надаються пасажиром (від планування до надання широкого спектра додаткових сервісних послуг), заснованих на інтелектуальних системах транспортного обслуговування.

Одним із ключових бізнес-напрямків діяльності АТ «Укрзалізниця» є «вантажні перевезення та логістика», адже на даний вид діяльності покладений обов'язок максимального забезпечення прибутку залізниці за рахунок виконання вантажних перевезень, як внутрішніх, так і міжнародних.

Основними стратегічними задачами в даному бізнес-напрямку повинні бути: підвищення конкурентоспроможності та зростання вантажних перевезень на внутрішньому та зовнішньому ринках; розвиток логістичних послуг у сфері залізничних перевезень; зростання якості вантажних транспортно-логістичних послуг; підвищення гнучкості транспортно-логістичних послуг.

Для того, щоб максимально забезпечити виконання окреслених стратегічних завдань, необхідно, перш за все, максимально відповідати сучасним вимогам вітчизняних та закордонних вантажовласників щодо якості різного типу вантажних перевезень та надання відповідних логістичних послуг.

Отже, доцільно зосередити увагу на підвищенні якості транспортно-логістичних послуг, що можливо досягнути за рахунок розвитку технічної і експлуатаційної інтероперабельності

вантажних залізничних бізнес-процесів, яка, у свою чергу, базується на реалізації високоінтелектуальних технологій, що створюють безбар'єрне транспортне середовище для вантажовласників. Зазначене можна виконати, якщо забезпечити:

- недискримінаційний доступ клієнтів до інфраструктури залізниць на основі інтегрованої інформаційно-керуючої системи в області взаємин з клієнтами у сфері вантажних перевезень (CRM-система);

- максимальне використання в діловій практиці електронних торговельних майданчиків, що дозволяють об'єднати в одному інформаційному і торговому просторі постачальників, і споживачів транспортно-логістичних послуг;

- високий рівень автоматизації контактів між клієнтами, підрозділами Центру фірмового транспортного обслуговування та центрами управління рухом на базі загальних інформаційних платформ і надійних ІТ-інструментів;

- впровадження безпаперової технології (електронного документообігу), включаючи процедури на державних кордонах, підготовку і оперативну передачу на борт локомотива поїзних документів різного призначення з підтвердженням їх достовірності;

- клієнтоорієнтоване адаптивне управління перевізним процесом, що дозволяє впровадити реалізацію вимог клієнтів в частині оптимізації маршрутів, швидкості транспортування використання інфраструктури і «твердих» розкладів вантажного руху;

- надійність системи відстеження переміщення вантажів, вагонів, контейнерів, «від дверей до дверей», інформація в реальному режимі часу про їх фактичне і прогнозоване знаходження на мережі залізниць України;

- розробку та впровадження єдиної інтелектуальної системи управління і автоматизації виробничих процесів на

залізничному транспорті;

- розробку відмовостійких і захищених від кібератак інтелектуальних систем управління рухом і вантажопотоками, систем залізничної автоматики і зв'язку, гармонізованих зі стандартами ERTMS.

Отже, у даному бізнес-напрямку головним орієнтиром стратегічного управління розвитком залізничного транспорту повинно стати підвищення якості транспортно-логістичних послуг, що надаються за рахунок технічної і експлуатаційної інтегрованості вантажних залізничних бізнес-процесів у галузі, яка базується на реалізації високоінтелектуальних технологій.

Наступним бізнес-напрямком діяльності АТ «Укрзалізниця» є «послуги тяги», який безпосередньо пов'язаний з усіма видами перевезень та є ключовою ланкою в діяльності залізничної галузі. Перспективні вимоги, які пред'являються до рухомого складу майбутнього, нерозривно пов'язані із загальнокорпоративним напрямком високоінтелектуального розвитку залізничного транспорту, де рухомий склад розглядається як об'єкт в системі управління перевізним процесом. Тому інноваційна модернізація тягового рухомого складу повинна здійснюватися вже на стадії проектування і враховувати ряд особливостей при побудові: наявність мікропроцесорної системи управління та діагностики тяговим рухомим складом з інтегрованим комплексним локомотивних захисним спорядженням; єдина система автоматизованого управління рухом та інформаційного забезпечення експлуатації тягового рухомого складу, що дозволяє автоматизувати частину функцій машиніста при забезпеченні безпеки руху поїздів; асинхронний тяговий привід з повільним регулюванням моменту; ефективна система рекуперації електроенергії в контактну мережу; застосування в конструкції тягового рухомого складу накопичувачів

електроенергії для підвищення ефективності роботи в режимі тяги, на перегоні й на стоянці; адаптивна система управління дизель-генераторної установкою з електронною системою подачі палива, що дозволяє зменшити питому витрату пального в залежності від режимів завантаження; управління потужністю двигуна за рахунок зменшення кількості працюючих циліндрів.

Бізнес-напрямок «Інфраструктура» є не менш визначальним під час розвитку залізничної галузі, адже основні бізнес-процеси в галузі пов'язані із функціональним забезпеченням процесу перевезень на залізничному транспорті: електропостачання, ремонт та утримання залізничної колії, автоматика та зв'язок, інформаційне забезпечення, система управління рухом, залізничні станції і вокзали та ін. Відповідно до окреслених корпоративних напрямків ключовими стратегічними задачами в даному бізнес-напрямку повинні бути: удосконалення інфраструктури відповідно до потреб вантажовласників і пасажирів; забезпечення рівномірності використання залізничної інфраструктури; врахування інтенсивності вантажо- та пасажиропотоків при модернізації залізничної інфраструктури; підвищення рівня автоматизації та скорочення рівня ручної праці при виконанні робіт на залізничній інфраструктурі; гнучкість елементів залізничної інфраструктури відповідно до потреб клієнтів та галузі. Отже, в даному бізнес-напрямку головним орієнтиром стратегічного управління розвитком залізничного транспорту повинен стати високоінтелектуальний розвиток залізничної інфраструктури, що базується на використанні цифрових технологій і забезпечує принципово нові високоякісні характеристики експлуатації залізничної колії, систем електропостачання, сигналізації та зв'язку, автоматизації процесу перевезень і сприяє підвищенню безпеки руху поїздів.

Щодо бізнес-напрямку «виробництво і сервіс», то слід зазначити, що після реструктуризації залізничного транспорту до складу АТ «Укрзалізниця» входять виробничі підприємства, головним призначенням яких є своєчасне та максимально повне забезпечення залізничного транспорту спеціалізованою технікою, рухомим складом, елементами СЦБ та зв'язку, верхньої будови колії та ін., модернізація та інноваційний розвиток яких повинні стати підґрунтям для інтелектуального розвитку всієї галузі. Автоматизація бізнес-процесів на виробничих філіях АТ «Укрзалізниця» повинна стосуватися насамперед: виробничих процесів; контролю стану і розподілу ресурсів виробництва; поточного моніторингу та диспетчеризації виробництва; управління документами, які повинні супроводжувати випуск виробу; збору і зберігання технологічних і керуючих даних, циркулюючих в виробничому середовищі; управління персоналом; управління якістю продукції; управління виробничими процесами; управління виробничими фондами (техобслуговування); відстеження історії продукту; аналіз продуктивності. Отже, в даному бізнес-напрямку головним орієнтиром стратегічного управління розвитком залізничного транспорту повинно стати комплексна автоматизація виробництва і розвиток відповідного післяпродажного сервісного обслуговування рухомого складу, спеціалізованої техніки, комплектуючих, що дозволить створити підґрунтя для інтелектуального розвитку галузі.

Висновки. Мінливість, агресивність та непередбачуваність зовнішнього середовища вимагає від керівництва залізничного транспорту розробки нових дієвих інструментів стратегічного управління, які дозволили б подолати існуючий негативний бар'єр в розвитку АТ «Укрзалізниця» та забезпечили своєчасне втілення в життя окреслених стратегічних орієнтирів

розвитку. Дієвим інструментом в даному аспекті є стратегічні ініціативи, які доцільно розробляти відповідно до загальнокорпоративних складових та в напрямках, що відповідають імперативам розвитку світової економіки, ключовими з яких є: інноваційна, енергетична, соціальна, інвестиційна, екологічна складова та складова міжнародної співпраці і експорту транспортних послуг. До розробки та впровадження стратегічних ініціатив бажано залучити базові функціональні служби та підрозділи АТ «Укрзалізниця», спеціалістів і керівників всіх рівнів управління. Додатково можуть створюватися спеціальні тимчасові робочі групи із залученням кадрів з усіх стратегічних одиниць бізнесу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
2. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
4. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : КНТУ, 2004. 346 с.
5. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
6. Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 402 с.
7. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління

розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283 – 291.

8. Каличева Н. Є., Чередніченко О. Ю. Активізація діяльності державних інститутів в процесах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 222–231.

9. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 211 – 215.

REFERENCES

1. Dykan V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I. V., Shramenko O. V. (2013) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management]. Kyiv: -Center of educational literature. (in Ukrainian)
2. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2018) *Osnovy biznesu* [Basics of business]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian).
3. Sumets O. M. (2021) *Stratehichnyy menedzhment* [Strategic management]. Kharkiv: KhNUVS. (in Ukrainian)
4. Smolin I. V. (2004) *Stratehichne planuvannya rozvytku orhanizatsiyi* [Strategic planning of organization development]. Kyiv: KNTU. (in Ukrainian)
5. Ovchynnikova V. O. (2017) *Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrayiny* [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine]. Kh.: UkrDUZT. (in Ukrainian)
6. Obruch H. V. (2020) *Zbalansovanyy rozvytok pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky* [Balanced development of railway transport enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. Kharkiv: UkrDUZT. (in

Ukrainian)

7. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriumstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of enterprise development in the context of digitalization of the economy], *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, № 64. P. 283 – 291.

8. Kalycheva N. E., Cherednichenko O. Yu. (2018) Aktyvizatsiya diyal'nosti derzhavnykh instytutiv v protsesakh

reformuvannya zaliznychnoho transportu [Activation of the activity of state institutes in the processes of railway transport reform]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, № 64. P. 222–231.

9. Charkina T. Yu., Barash Yu. S. (2014) Osnovni modeli reformuvannya zaliznychnoho transportu v Yevropi [Main models of railway transport reform in Europe]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, № 46. P. 211–215.