УДК 658:589:656.2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Кужавський М. С., аспірант (УкрДУЗТ)

Встановлено, що попри розгалуженість залізничної мережі і стратегічну значущість залізничного транспорту для забезпечення національної безпеки та соціально-економічного зростання країни його стан на сьогодні є вкрай складним. Виявлено, що такого роду негативні тенденції в діяльності підприємств залізничного транспорту, з одного боку, викликані дестабілізаційним впливом зовнішніх факторів – «коронакризи», а в подальшому початком війни в країні, а з іншого – наростанням внутрішніх проблем їх функціонування. Доведено доцільність перегляду напрямів та інструментів стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту з урахуванням цифрових трансформацій у світовій транспортно-логістичній сфері. Розкрито перспективні напрями стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, стратегічне управління, стратегічний розвиток, цифровізація, перспективні напрями.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: PROBLEMS AND PROSPECTS

Kuzhavsky M., post-graduate student (USURT)

It was established that despite the extensiveness of the railway network and the strategic importance of railway transport for ensuring national security and socio-economic growth of the country, its condition today is extremely difficult. It was revealed that such negative trends in the activity of railway transport enterprises, on the one hand, were caused by the destabilizing influence of external factors - the "corona crisis", and the subsequent outbreak of war in the country, and on the other hand, by the increase in internal problems of their functioning. It has been established that the accumulation of problems in the railway industry and the deepening of its crisis situation are to a large extent caused by an unstable management system and a constant change in the management of the railway company, which does not allow to move from solving local problems to the implementation of strategic tasks and the achievement of long-term goals. The expediency of revising directions and tools of strategic management of the development of railway transport enterprises, taking into account digital transformations in the global transport and logistics sphere, has been proven.

© Кужавський М.С.

Prospective directions of strategic management of the development of railway transport enterprises in the conditions of digitalization are revealed. Among the key ones: modernization and renewal of infrastructure and rolling stock; further electrification of the railway network; implementation of innovative changes and ensuring the development of production capacities of railway transport enterprises; development of multimodal transport and logistics infrastructure and development of intermodal transport; improving the organization of freight transportation by introducing new digital technologies for managing their implementation, simplifying the process of communication between enterprises of the industry and cargo owners, using a personalized approach to their service; introduction of Internet of Things and artificial intelligence technologies; application of new personnel management technologies of railway transport enterprises; deepening the cooperation of railway transport enterprises with other subjects of the railway transportation market in the direction of implementation of joint projects of innovative development of the country's transport system, etc.

***Keywords**: railway transport enterprises, strategic management, strategic development, digitalization, promising directions.*

Постановка проблеми. Впровадження інноваційних рішень, в основі яких технології block chain, machine learning, big data, істотно змінює умови роботи суб'єктів підприємництва і забезпечує оптимізацію бізнес-процесів за допомогою цифрових інструментів. Активно впроваджуються цифрові рішення і в транспортно-логістичній сфері з метою удосконалення процесів організації перевезень і створення єдиної інтелектуальної транспортної системи в країні.

Поряд з цим на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту не використовується в повній мірі потенціал цифрових технологій. Реалізація окремих локальних проєктів цифровізації залізничної галузі, спрямованих на спрощення операційних рутинних процесів, не дозволяє досягти довгострокових соціально-економічних ефектів застосування цифрових рішень.

Зважаючи на це сьогодні слід звернути увагу на питання стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації і виділити перспективні напрями реалізації інноваційних, зокрема цифрових, трансформаційних змін, впровадження яких дозволить адаптуватися під нові цифрові вимоги світового ринку транспортно-логістичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту і ключових аспектів використання цифрових інструментів в їх діяльності присвятили дослідження такі вчені, як В. Дикань, М. Корінь, Н. Каличева, Р. Мірошник, В. Овчиннікова, І. Токмакова та ін. [1-7]. Однак, віддаючи належне науковим напрацюванням вчених, слід зазначити, що цифровізація має істотний вплив на діяльність підприємств залізничного транспорту, змінюючи при цьому і систему стратегічного управління їх розвитком. Дане питання потребує детальнішого дослідження з точки зору визначення проблем і перспектив стратегічного управління зростанням підприємств галузі.

Метою статті є дослідження сучасного стану підприємств залізничного транспорту і визначення проблем та перспектив стратегічного управління їх зростанням в умовах цифрової трансформації середовища функціонування.

Виклад основного матеріалу. Україна має одну з найбільших залізничних мереж в Європі, яка охоплює

значну частину території країни. Однак, попри розгалуженість залізничної мережі і стратегічну значущість залізничного транспорту для забезпечення національної безпеки та соціально-економічного зростання країни його стан на сьогодні є вкрай складним. Як свідчать результати роботи АТ «Укрзалізниця» за останні роки, 2020-2022 р. стали періодом перевірки на «міцність». На зміну «коронакризи» прийшло нове складніше випробування – війна в країні, яка змусила всі без виключення підприємства перелаштовуватися під нові небезпечні умови роботи. АТ «Укрзалізниця» одним із перших став на захист національних інтересів і безпеки громадян країни, здійснюючи їх евакуацію в безпечніші регіони. Крім того, залізничний транспорт виконував перевезення гуманітарних вантажів.

У результаті зменшення кількості стабільно функціонуючих підприємств і скорочення обсягів їх роботи відбулося істотне падіння вантажних перевезень. Якщо у 2021 р. обсяг перевезених вантажів складав 314,3 млн т, то у 2022 р. – 150,6 млн т, тобто скорочення склало майже 51 %. Даний обсяг перевезень було забезпечено завдяки транспортуванню залізної та марганцевої руди (31,7 млн т), кам'яного вугілля (29,5 млн т), зерна та продуктів перемелу (28,9 млн т), будівельних матеріалів (22,8 млн т) та інших вантажів [8].

Поряд з цим у 2023 р. обсяги перевезення продовжують скорочуватися. Так, протягом січня-травня 2023 р. залізничним транспортом перевезено 58,1 млн т вантажів, що відносно аналогічного періоду минулого року на 21,3 % (17,5 млн т) менше. При цьому в транзитному сполученні перевезено 0,5 млн т (на 80 % менше), в імпортному – 2,6 млн т (скорочення – 68,7 %), на експорт – 24,2 млн т (–19,9 %), а у внутрішньому сполученні – 30,8 млн т (–11,0 %). У номенклатурі вантажів лідирує зерно та продукти перемолу (26 %), вугілля та залізна і марганцева руда (по 18 %), будівельні матеріали – 15 % [9].

Однак, незважаючи на домінування зернових у структурі вантажів слід звернути увагу на той факт, що у першій декаді травня їх середньодобове навантаження склало 45,4 тис. т – вдвічі менше аналогічного показника січня-лютого поточного року (близько 100 тис. т). Зокрема із загального декадного обсягу перевезень зернових у 454 тис. т на експорт спрямовано 391 тис. т, з яких 241 тис. т – у напряму портів, 150 тис. т – через західні прикордонні переходи. Таке скорочення в значній мірі зумовлено блокуванням країнами ЄС імпорту та транзиту українського зерна. Показовим підтвердженням сказаного є той факт, що передача вагонів з аграрною продукцією на прикордонних переходах з Польщею у травні впала в 2-4 рази порівняно з березнем, а на прикордонних станціях накопичилася велика кількість вагонів. У свою чергу, експорт морським шляхом обмежений небезпечною та нестабільною роботою «зернового коридору» [10]. Поки ситуація в країні повністю не стабілізується, обсяги перевезень вантажів будуть продовжувати скорочуватися і надалі.

Ускладнює ситуацію і наявність проблем, з якими продовжує із року в рік стикатися українська залізниця. Основними з них є: нестача інвестицій для модернізації та розвитку інфраструктури і, як результат, застарілий рухомий склад і об'єкти інфраструктурного забезпечення, скорочення кадрового потенціалу галузі, зокрема працівників робітничих професій, спрямованість інфраструктурних проєктів на ліквідацію «вузьких місць» у роботі залізничного транспорту і практично відсутність ініціатив щодо забезпечення його інноваційного зростання тощо. Нагромадження проблем у залізничній галузі і поглиблення її кризового становища в значній мірі зумовлено нестабільною системою управління і постійною зміною керівництва залізничної

компанії, що не дозволяє перейти від вирішення локальних проблем до реалізації стратегічних завдань і досягнення довгострокових цілей. З огляду на це потребує детальнішого розгляду питання стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах сьогодення.

Вченими наразі активно досліджується питання стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Зокрема комплексним є дослідження [5] В. Овчиннікової, яка розглядає питання розроблення стратегії розвитку підприємств залізничної галузі і формування дієвого інструментарію щодо її реалізації. Зокрема автором розроблено концептуальні положення стратегічного управління розвитком залізничного транспорту, в основу яких покладено трирівневу систему стратегічного управління, що включає державний, міжгалузевий та корпоративний рівні. Розкрито специфіку, принципи і завдання стратегічного управління розвитком залізничного транспорту на кожному з виділених рівнів управління, що в сукупності сприяє створенню дієвої платформи для забезпечення розвитку залізничного транспорту через підвищення ступеня консолідації і координації стратегічних дій, а також формування максимально сприятливої бази ресурсного забезпечення стратегічного управління розвитком залізничного транспорту [5].

Виділяються вченими і стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту. Зокрема Р. Мірошником та К. Федак наголошено на доцільності впровадження та реалізації таких стратегічних напрямів розвитку залізничного транспорту як виконання розпорядження «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року», що стосується реформування залізничного транспорту в Україні; реформування залізниці за зразком європейських країн, зокрема шляхом трансформації АТ «Укрзалізниця» у холдингову структуру; розподілення учасників залізничних перевезень на незалежних суб'єктів господарювання; залучення приватних інвестицій в українську залізницю; вихід на вітчизняний ринок залізничних перевезень іноземних компаній-перевізників; адекватне та справедливе державне регулювання у сфері залізничних перевезень [4].

У науковій праці [2] обґрунтовано доцільність перегляду стратегічних пріоритетів, серед яких основними є застосування змішаних перевезень; оптимізація логістичних процесів; адаптація до змін у зовнішньому середовищі; інформаційне забезпечення; автоматизація основних процесів; налагодження взаємодії між логістичними провайдерами та клієнтами тощо [2].

Зважаючи на прискорення темпів цифровізації соціально-економічних та бізнес-процесів наголошують науковці і на потребі в застосуванні сучасних цифрових рішень на підприємствах залізничного транспорту. Так, В. Дикань та М. Корінь відображено цифрові інструменти управління розвитком підприємств, у т. ч. залізничної галузі. Ключовим з них вчені виділяють цифровий реінжиніринг, впровадження інструментів якого дозволить забезпечити: цифрову модернізацію виробничого потенціалу підприємств, у тому числі оптимізувати та підвищити адаптивність бізнес-процесів; покращення ресурсного забезпечення виробництва, в тому числі за рахунок розширення джерел фінансування та надходження інновацій; оптимізацію управління комунікаціями, в тому числі створення мережевих інноваційно-виробничих структур реалізації виробничої діяльності; розвиток компетенцій персоналу, і, перш за все, формування внутрішньої системи цифрових знань [1].

Особливості цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту висвітлено і в науковій праці [3], в якій колективом вчених розроблено стратегію цифрової трансформації підприємств галузі, що відображає цілі та ключові інструменти реалізації цифрових перетворень в галузі за такими напрямами, як цифрова безпека та управління транспортно-логістичним обслуговуванням, цифрове виробництво та сервіс, цифрові послуги та ефективні комунікації, цифровий HR [3]. Відзначають вчені і той факт, що в умовах цифровізації доцільною є постійна модернізація, адаптація і розвиток підприємств на принципах цифрової трансформації, яка має забезпечуватися адекватною системою стратегічного управління. Компонентами останньої є система стратегічного аналізу і оцінки впливу факторів цифровізації, формування цифрових альтернатив розвитку продуктів і послуг, виявлення і постановку стратегічних цілей цифрової трансформації і визначення інструментів з урахуванням ключових напрямків цифровізації [6].

Ґрунтовно вивчає процеси цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту і колектив науковців [7], які акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація підприємств, як антикризовий інструмент включає наступні переломні зміни бізнес-моделі: рух від лінійного ланцюжка створення вартості до платформеної децентралізованої моделі, заснованої на мережевому ефекті за рахунок більшого залучення клієнтів і постачальників, цінність в якій формується за рахунок створення зв'язків між споживачами і виробниками; клієнтоцентричність і клієнтоорієнтованість − більш глибоке розуміння потреб клієнтів, продукти (послуги) стають більш персоніфікованими завдяки застосуванню цифрових технологій; формування цифрової екосистеми бізнесу, що забезпечує «безшовну» взаємодію всіх стейкхолдерів на базі цифрових сервісів [7].

Однак, незважаючи на суттєві переваги реалізації цифрових змін у залізничній галузі слід враховувати, що нині українській залізниці загрожує небезпека стагнації ІТ-галузі, що вкрай негативно позначиться на її експлуатаційних показниках, дохідності та привабливості для клієнтів. Оскільки задачі низької та середньої складності вже вирішено шляхом автоматизації процесів, наразі в черзі – складні завдання, пов'язані з управлінням залізничною галуззю. Зважаючи на специфічний характер функціонування залізничного транспорту слід обов'язково враховувати, що найціннішим ресурсом ІТ-галузі є фахівці, особливо ті, які працюють на перетині спеціальностей: програмісти, що володіють технологією роботи залізниці, технологи, обізнані у специфіці об'єктів впровадження (станцій, депо, товарних контор) і можуть ефективно взаємодіяти з замовниками інформаційних послуг, адміністратори технічних засобів, які розуміють потреби користувачів на робочих місцях. Наразі таких фахівців стає дедалі менше, що загрожує хаотичному та неефективному впровадженню цифрових рішень і не отримання запланованих ефектів від їх застосування [11].

Дослідження реалізованих цифрових змін на залізничному транспорті дозволяє відзначити такі ключові ініціативи як цифровізація клієнтських послуг шляхом розроблення власного чат-боту і мобільного додатку з продажу квитків, що надають можливість не лише купівлі та повернення квитків, але й доступ до розкладу руху та повідомлення про колію, на яку прибуває потяг, особистого кабінету зі збереженими маршрутами для швидких повторних замовлень. Надалі планується створити новий сайт, єдиний портал бортових послуг і розвивати систему онлайн-

замовлення залізничних сервісів [12].

Заплановано реалізацію важливих цифрових змін і в найближчій перспективі. Перш за все слід відзначити ініціативу щодо повного переходу АТ «Укрзалізниця» на електронний документообіг за рахунок створення е-порталу. Фахівці відзначають, що реалізація такого проєкту дозволить виконувати низку завдань у цифровому форматі: укладання договорів; подання замовлень на перевезення; оформлення перевізної документації; формування звітів; претензійна робота; співпраця з європейськими партнерами з питань перевезення. Слід зазначити, що проєкт створення е-порталу реалізується в рамках цифрової трансформації АТ «Укрзалізниця» у 2022-2024 рр. [13].

Поряд з цим незважаючи на вкрай складні умови роботи підприємств залізничного транспорту вже сьогодні здійснюються і важливі організаційні зміни, втілення яких відкладалося протягом багатьох років. Зокрема трансформації стосувалися вантажної вертикалі АТ «Укрзалізниця», а саме було виділено окремі бізнес-напрями – «термінальний оператор», «оператор по обслуговуванню припортових станцій», «оператор по обслуговуванню ваговимірювального обладнання на залізниці», «іноземний оператор/ перевізник» для роботи на залізницях ЄС [9]. Також, йде мова і про реалізацію проєктів розбудови сучасної транспортно-логістичної інфраструктури, перш за все вантажних хабів. Перший такий об'єкт має з'явитися на залізничній станції Вінниця, що має перспективний майданчик для організації обробки вантажів різної номенклатури, їх зберігання і перевантаження на інші види транспорту, зокрема автомобільний. Перспективність такого хабу полягає і в його територіальній близькості до промислових підприємств. Завдяки розбудові такої інфраструктури АТ «Укрзалізниця» надаватиме повний перелік транспортних послуг вантажовласникам. Надалі аналогічні потужності бізнесу будуть презентовані і в інших регіонах країни [14].

Розвивається і напрям розширення асортименту продукції власного виробництва. Серед освоєної продукції зокрема нові типи шпал, завдяки яким диверсифіковано ринок постачальників скріплення, салонні двері електропоїздів, шлагбауми, гальмівні башмаки, гальмівні шини, кутники для форм під залізобетон тощо. Протягом 2022-2023 рр. додатково освоюється на власних потужностях виробництво 151 найменування продукції на загальну суму 760 млн грн, зокрема, вже освоєно 104 позиції на 615 млн грн [15]. Така ініціатива сприяє скороченню витрат на матеріально-технічне забезпечення підприємств залізничного транспорту і створює умови для реалізації продукції іншим учасникам ринку залізничних перевезень.

З огляду на зазначене на сьогодні підприємствам залізничного транспорту слід зосередити увагу на таких стратегічних напрямах його розвитку як:

- модернізація і оновлення інфраструктури та рухомого складу, що передбачає покращення інженерно-технічних характеристик таких об'єктів, впровадження нових видів рухомого складу, які мають кращі експлуатаційні якості, функціонують на основі альтернативних джерел живлення, екологічно безпечніші;
- подальша електрифікація залізничної мережі з метою підвищення швидкості руху потягів, ефективнішого використання енергетичних ресурсів, зменшення викидів і негативного впливу на навколишнє середовище;
- реалізація інноваційних змін і забезпечення розвитку виробничих потужностей підприємств залізничного транспорту шляхом дослідження і розроблення нових продуктів, оптимізації виробничих процесів, впровадження технологічних інновацій та цифрових

рішень;

- розбудова мультимодальної транспортно-логістичної інфраструктури і розвиток інтермодального транспорту, що передбачає створення нових інфраструктурних об'єктів і співпрацю підприємств галузі з іншими видами транспорту, такими як автомобільний, морський і повітряний, що сприятиме безперебійному пересуванню вантажів і пасажирів;

- удосконалення організації вантажних перевезень шляхом впровадження нових цифрових технологій управління їх здійсненням, спрощення процесу комунікації підприємств галузі з вантажовласниками, використання персоніфікованого підходу до їх обслуговування;

- впровадження технологій Інтернету речей (IoT) і штучного інтелекту (AI), що сприятиме удосконаленню системи управління залізничним транспортом, забезпечуватиме якісніше прогнозування потреби в обслуговуванні, діагностиці та ремонті обладнання, а також сприятиме підвищенню безпеки руху потягів;

- застосування нових технологій управління персоналом підприємств залізничного транспорту, зокрема їх адаптацією та мотивацією (наставництво, менторинг, онбординг, HR-аналітика тощо);

- поглиблення співпраці підприємств залізничного транспорту з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень у напрямі реалізації спільних проєктів інноваційного розвитку транспортної системи країни тощо.

Висновки. Отже, на сьогодні підприємства залізничного транспорту перебувають у складному становищі і поступово втрачають можливості для забезпечення їх сталого розвитку та нарощення конкурентних позицій. Вивчення реалізованих організаційно-структурних та цифрових змін на підприємствах залізничної галузі дозволило вказати на поступове втілення запланованих реформаційних змін. Однак, темпи інноваційного та цифрового зростання підприємств залізничного транспорту не відповідають ступеню динамічності середовища їх функціонування і світовому рівню розвитку суб'єктів транспортно-логістичної сфери. Встановлено, що однією із стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту наразі має стати реалізація якісних цифрових змін у галузі з метою вчасної адаптації до цифрових перетворень, які відбуваються в транспортно-логістичній галузі загалом. Розкрито стратегічні напрями розвитку підприємств залізничного транспорту з урахуванням цифрових змін у середовищі їх функціонування.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1 Дикань В., Корінь М. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка».* 2020. Вип. 8 (16). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/292/264 (дата звернення: 22.05.2023).

2 Каличева Н. Є., Сударська І. В. Теоретико-прикладні аспекти розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах структурних зрушень в економіці. 2020. *Економічний простір*. № 159. С. 71-74.

3 Корінь М. В., Лановий О. А., Поддубкін М. М., Зайцева Л. Д. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 36-46.

4 Мірошник Р., Федак К. Стратегічні напрями розвитку залізничного транспорту в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.

URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/817/784 (дата звернення: 20.05.2023).

5 Овчиннікова В. О. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України: дис. … д-р екон. наук: 08.00.03; Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2018. 517 с.

6 Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 64. С. 283-291.

7 Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2021/2022. № 76-77. С. 70-80.

8 Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт.* URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r (дата звернення: 22.05.2023).

9 За п’ять місяців Укрзалізницею було перевезено 58 млн тонн вантажів. *railexpoua.com : веб-сайт*. URL: https://railexpoua.com/novyny/za-p-iat-misiatsiv-ukrzaiznytseiu-bulo-perevezeno-58-mln-tonn-vantazhiv/ (дата звернення: 12.06.2023).

10 Завантаження зерна на залізниці впало вдвічі через проблеми з експортом,– «Укрзалізниця». *biz.censor.net : веб-сайт*. URL: https://biz.censor.net/n3417951 (дата звернення: 23.05.2023).

11 На що потрібно зважати в процесі цифровізації «Укрзалізниці»? *Центр транспортних стратегій : веб-сайт*. URL: https://cfts.org.ua/blogs/na_scho_potribno_zvazhati_v_protsesi_tsifrovizatsi_ukrzaliznitsi__606 (дата звернення: 24.05.2023).

12 «Укрзалізниця» запустила власний мобільний застосунок. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-сайт*. URL: https://mtu.gov.ua/news/33638.html (дата звернення: 24.05.2023).

13 Е-Портал від Укрзалізниці: цифровізація країни продовжується. *golovbukh.ua : веб-сайт*. URL: https://www.golovbukh.ua/news/31756-e-portal-vd-ukrzalznits-tsifrovzatsya-krani-prodovjutsya (дата звернення: 27.05.2023).

14 Укрзалізниця запропонує бізнесу по всій Україні вантажні хаби. *railexpoua.com : веб-сайт*. URL: https://railexpoua.com/novyny/ukrzaliznytsia-zaproponuie-biznesu-po-vsii-ukraini-vantazhni-khaby/ (дата звернення: 10.06.2023).

15 Укрзалізниця розвиває власне виробництво низки залізничної продукції. *railexpoua.com : веб-сайт*. URL: https://railexpoua.com/novyny/ukrzaliznytsia-rozvyvaie-vlasne-vyrobnytstvo-nyzky-zaliznychnoi-produktsii/ (дата звернення: 12.06.2023).

REFERENCES:

1 Dykan V., Korin M. (2020). The concept of introducing digital reengineering into the activities of industrial enterprises. *Adaptive management: theory and practice. Economy series*. No. 8 (16). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/292/264 (accessed: 22.05.2023).

2 Kalycheva N. Ye., Sudarska I. V. (2020). Theoretical and applied aspects of the development of railway transport enterprises in conditions of structural shifts in the economy. *Economic space*. № 159. P. 71-74.

3 Korin M. V., Lanovyi O. A., Poddubkin M. M., Zaitseva L. D. (2022). Development of a strategy for digital transformation of railway transport

enterprises. *Bulletin of Transport and Industrial Economics*. № 78-79. P. 36-46.

4 Miroshnyk R., Fedak K. (2021). Strategic directions of railway transport development in Ukraine. *Economy and society*. № 32. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/817/784 (accessed: 20.05.2023).

5 Ovchynnikova V. O. (2018) Teoretyko-metodolohichni aspekty stratehichnoho upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Theoretical and methodological aspects of strategic management of railway transport development in Ukraine] (PhD Thesis), Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

6 Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018). Strategic management of the development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy. *Bulletin of Transport and Industrial Economics*. № 64. P. 283-291.

7 Tokmakova I. V., Panchenko N. H., Kurhuzova M. Yu. (2022). Development of an anti-crisis strategy of the enterprise in the conditions of digital transformation. *Bulletin of Transport and Industrial Economics*. № 76-77. P. 70-80.

8 *National Institute of Strategic Studies : website* (2023). Results of the railway transport of Ukraine in 2022. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r (accessed: 22.05.2023).

9 *railexpoua.com : website* (2023). In five months, Ukrzaliznytsia transported 58 million tons of cargo. URL: https://railexpoua.com/novyny/za-p-iat-misiatsiv-ukrzaiznytseiu-bulo-perevezeno-58-mln-tonn-vantazhiv/ (accessed: 12.06.2023).

10 *biz.censor.net : website* (2023). Loading of grain on railways has halved due to export problems, – ‒Ukrzaliznytsia‖. URL: https://biz.censor.net/n3417951 (accessed: 23.05.2023).

11 *Center for Transport Strategies : website* (2021). What should be taken into account in the process of digitalization of ‒Ukrzaliznytsia‖? URL: https://cfts.org.ua/blogs/na_scho_potribno_zvazhati_v_protsesi_tsifrovizatsi_ukrzaliznitsi__606 (accessed: 24.05.2023).

12 *Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine : website* (2022). ‒Ukrzaliznytsia‖ launched its own mobile application. URL: https://mtu.gov.ua/news/33638.html (accessed: 24.05.2023).

13 *golovbukh.ua : website* (2023).E-Portal from Ukrzaliznytsia: digitalization of the country continues. URL: https://www.golovbukh.ua/news/31756-e-portal-vd-ukrzalznits-tsifrovzatsya-krani-prodovjutsya (accessed: 27.05.2023).

14 *railexpoua.com: website* (2023). Ukrzaliznytsia will offer cargo hubs to businesses throughout Ukraine. URL: https://railexpoua.com/novyny/ukrzaliznytsia-zaproponuie-biznesu-po-vsii-ukraini-vantazhni-khaby/ (accessed: 10.06.2023).

15 *railexpoua.com: website* (2023). Ukrzaliznytsia is developing its own production of a number of railway products. URL: https://railexpoua.com/novyny/ukrzaliznytsia-rozvyvaie-vlasne-vyrobnytstvo-nyzky-zaliznychnoi-produktsii/ (accessed: 12.06.2023).