

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,
Орлова В. М., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Дослідження сучасного стану підприємств залізничного транспорту дозволило встановити нестабільність фінансово-економічних показників їх діяльності і стале погіршення фінансового стану. Доведено низьку ефективність інструментів управління діяльністю підприємств залізничної галузі і доцільність перегляду політики щодо управління їх прибутковістю в умовах цифровізації. Відзначено ефективність застосування у світовій практиці інструменту управління даними як основи покращення фінансових результатів діяльності суб'єктів підприємництва. Доведено, що застосування підходу до управління на основі даних сприятиме ефективному використанню наявної інформації для підвищення якості обслуговування клієнтів шляхом персоналізації послуг і використання клієнтоорієнтованого підходу, мінімізації витрат, пов'язаних з їх залученням та утриманням, і нарощенню прибутку за рахунок розширення спектру послуг. Розкрито ключові переваги застосування підходу до управління на основі даних на підприємствах залізничного транспорту і деталізовано основні кроки щодо його впровадження.

Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, управління прибутковістю, цифровізація, управління даними, цифрові інструменти.

PROFITABILITY MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY

*Kirdina O., Doctor of Economics, professor,
Orlova V. M., PhD in Economics (USURT)*

The study of the current state of railway transport enterprises made it possible to establish the instability of the financial and economic indicators of their activity and the constant deterioration of the financial state. It was established that as a result of the destruction and loss of industrial capacities, most of which are concentrated in the east of the country, in the epicenter of hostilities, the drop in demand for industrial products on foreign markets, the freezing of a large number of construction sites, there was a significant drop in the volume of freight transportation by railway transport enterprises. The low effectiveness of the tools for managing the activities of railway enterprises and the expediency of revising the policy on managing their profitability in the conditions of digital transformation of the operating environment have been proven. The effectiveness of the use of the data management tool in global practice as a basis for improving the financial results of business entities was noted. It is proven that the application of a data-based management approach will contribute to the effective use of available information to improve the quality of customer service by personalizing services and using a customer-oriented approach, minimizing the costs associated with their attraction and retention, and increasing profits due to the expansion of the range of services. The key advantages of using a data-based management approach at

railway transport enterprises are revealed and the main steps for its practical implementation are detailed. It has been established that the key advantages of using data-based management are: increasing the flexibility and effectiveness of strategic decisions, their adaptability to dynamic changes in the external environment; setting more specific goals and measurable results; increasing involvement of employees in decision-making and increasing their loyalty; formation of data culture and growth of trust in information. It has been proven that the use of the tool for personalization of services and services for customers allows to increase the volume of product sales by 10-15% on average and ensures the extension of the customer's life cycle, the increase in the value of the company's product offerings and the formation of a personalized experience.

Keywords: railway enterprises, profitability management, digitization, data management, digital tools.

Постановка проблеми. Останній рік виявився надзвичайно складним для України. Війна, яка триває вже більше року, змінила усталений порядок роботи транспортної системи країни, у т. ч. і залізничної галузі. Наростання усталених проблем поряд із викликами, зумовленими повномасштабною війною, призвели до подальшого суттєвого скорочення обсягів перевезень залізничним транспортом: зокрема обсяг вантажних перевезень у 2022 р. порівняно з попереднім роком скоротився на 52,1 % (на 163,7 млн т) з 314,3 млн т до 150,6 млн т. Наймасштабнішого падіння зазнали обсяги перевезень таких видів вантажів як залізні та марганцеві руди – на 59,1 %, кам'яне вугілля – 41,2 %, чорні метали – 57,6 %, будівельні матеріали – 65,3 % [1]. Це стало результатом руйнування і втрати промислових потужностей, більшість з яких зосереджена саме на сході країни – фактично в епіцентрі бойових дій, падіння попиту на промислову продукцію на зовнішніх ринках, заморожування великої кількості об'єктів будівництва та впливу інших негативних факторів.

У результаті втрати підприємствами залізничного транспорту значної частки вантажів, виконання ними евакуації населення з зони активних бойових дій, перевезення гуманітарної допомоги і виконання інших соціально значущих функцій, відбулося нарощення збитковості і погіршення фінансового стану підприємств галузі. З огляду на сказане потребує детальнішого розгляду

питання управління прибутковістю підприємств залізничного транспорту у сучасних умовах цифрової трансформації середовища їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем і перспективних інструментів удосконалення системи управління підприємствами залізничного транспорту, зокрема в умовах цифровізації, приділяється увага таких вчених як В. Дикань, І. Воловельська, Ю. Гринчук, Д. Козенков, П. Круш, В. Овчиннікова, О. Підлісна, І. Токмакова, Е. Чернудова та ін. [2-10]. Однак, поряд з цим, недостатньо дослідженим залишається питання управління прибутковістю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки і нарощення обсягу даних, які наразі розглядаються як джерело скорочення витрат і приросту прибуткових надходжень суб'єктів підприємницької діяльності.

Метою наукової статті є дослідження сучасних проблем підприємств залізничного транспорту, аналіз їх фінансового стану і визначення інструментів підвищення прибутковості діяльності суб'єктів ринку залізничних перевезень.

Виклад основного матеріалу. Критичний фінансовий стан і скорочення прибутку є характерною рисою господарювання підприємств залізничного транспорту в останні роки. Динаміка фінансового результату за період 2011-2021 рр. вказує на нестабільність

підприємств залізничної галузі: якщо у 2011 р. їх прибуток складав 2,1 млрд грн, то у 2015 р. рівень збитку досягнув 16,8 млрд грн. Як свідчать дані рис. 1 і надалі зафіксовано як позитивні, так і негативні коливання фінансових результатів

підприємств залізничного транспорту. Якщо 2019 р. завершився для залізничної галузі отриманням прибутку на рівні 2988,2 млн грн, то у 2020 р. – отримано збиток у розмірі 11899,7 млн грн [11].

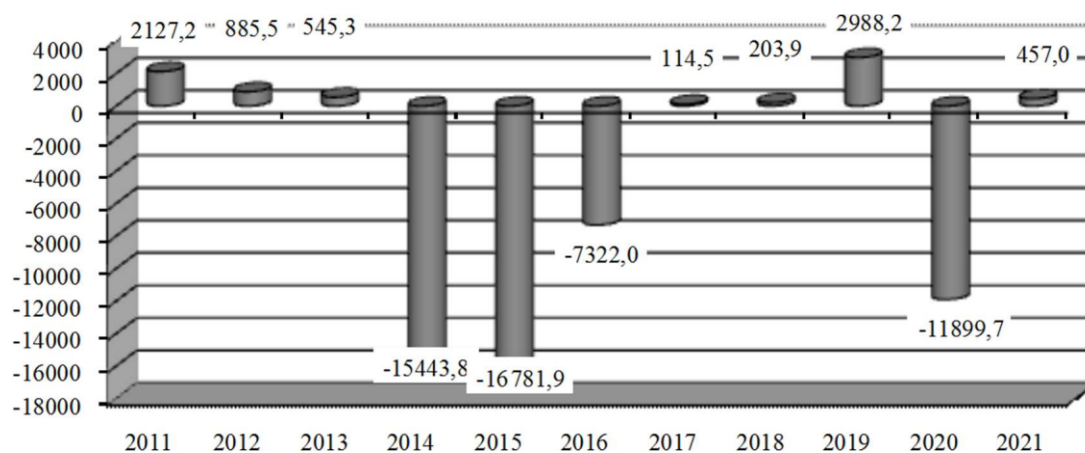


Рис. 1. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств залізничного транспорту протягом 2011-2021 рр., млн грн (сформовано за даними [1], [11])

Звичайно, у значній мірі збитковість АТ «Укрзалізниця» викликана впливом зовнішніх негативних факторів. Так, 2014-2015 рр. виявилися складним не лише для залізничного транспорту, але й для національної економіки в цілому. Тимчасова втрата частини території Донецької та Луганської областей, за оцінками експертів, призвела до скорочення на близько 15 % ВВП, що генерувалися підприємствами даних територій (у 2013 р. їх внесок склав близько 240 млрд грн). На частку Луганської та Донецької областей припадала чверть українського експорту (17 млрд дол. щорічно). Лише металургійних підприємств на Донбасі налічувалося понад 80, а продукція ними створена постачалася до 50 країн світу. Завдяки цьому Україна посідала десяте місце у світовому рейтингу країн за обсягом виплавки сталі. Проте, у 2014 р. виробництво сталі в Україні скоротилося на 17 % до 27,161 млн т порівняно з 2013 р., виробництво загального металопрокату – на 18 % до 23,793 млн т, виплавка

чавуну – на 15 % до 24,81 млн т [12], [13].

Ще більшого удару завдав українській промисловості 2022 р. Обсяг випуску промислової продукції протягом року скоротився на 36,9 %. Найсуттєвішого скорочення зазнало виробництво будівельних матеріалів – на 65,4 %, металургія – 62,5 %, хімічна промисловість – 62,0 %, видобуток металевих руд – 61,7 %, машинобудування – 43,1 % тощо [14]. Зокрема значні руйнування та скорочення обсягів роботи характерні для підприємств металургійної промисловості. У 2022 р. було виплавлено майже 6,3 млн т сталі, 58 % з яких у першому кварталі року. Як наслідок, за підсумками 2022 р. у світовому рейтингу виробників сталі Україна змістилася з 14 на 25 позицію. Ключовими підприємствами даної сфери було законсервовано виробничі потужності, зокрема у Маріуполі, Запоріжжі, Кривому Розі, Дніпропетровській обл. Деякі з виробників поступово відновили діяльність, але Маріупольському меткомбінату ім. Ілліча та Азовсталі, які

забезпечували 40 % виробництва сталі, так і не вдалося продовжити свою роботу. Гірничо-збагачувальні комбінати групи «Метінвест» скоротили виробництво залізничної продукції майже в три рази, «АрселорМіттал Кривий Ріг» – на 60 %, Ferrrexpo – на 40 % тощо [15].

Суттєво скоротився і обсяг видобутку вугілля: з 83,7 млн т у 2013 р. до 29,4 млн т у 2021 р., тобто майже в три рази. З початку бойових дій у 2014 р. 69 з 150 українських шахт вимушені були припинити видобуток вугілля. При цьому 7 шахт було зруйновано в ході бойових дій, останні ж стали функціонувати в режимі підтримки життєдіяльності. На шахти, які зараз не працюють, у 2013 р. припадало 40 % видобутку вугілля в цілому в Україні [12]. Розширення меж збройного конфлікту призвело до подальшого руйнування даної інфраструктури і закриття шахт для видобутку вугілля. Протягом 2022 р. обсяг видобутку вугілля скоротився ще на 7,7 % порівняно з 2021 р. [14].

Зважаючи на те, що ключовим споживачем послуг залізничного транспорту є саме підприємства добувної промисловості, то зафіксовано і скорочення обсягів вантажних перевезень залізничним транспортом. Так, наприклад, якщо у 2013 р. кам'яного вугілля було перевезено 102,5 млн т, то у 2021 р. – у два рази менше – 50,2 млн т, а у 2022 р. – 20,7 млн т. Обсяг перевезень залізних та марганцевих руд скоротився на 59,1 % або на 45,9 млн т через втрату металургійних потужностей, а також звуження попиту на зовнішніх ринках. Через заморожування значної кількості об'єктів будівництва скоротився і обсяг перевезень будівельних матеріалів на 65,3 % (42,9 млн т) [1].

Як результат, складний 2022 р. завершився для акціонерного товариства отриманням чистого збитку на рівні 10,8 млрд грн, що в значній мірі пов'язано із збитковим характером пасажирських перевезень (у 2022 р. 13,3 млрд грн). Експерти прогнозують, що обмежена основна діяльність залізничного

транспорту і високе соціальне навантаження на підприємства галузі зумовлять наростання збитковості у 2023 р. до рівня 20,2 млрд грн [16]. Навіть підвищення тарифів на вантажні перевезення і отримання допомоги від держави в розмірі 10 млрд грн не дозволили повноцінно компенсувати отримані збитки. Оскільки більшість українських підприємств уже сьогодні працює на межі власних можливостей і підвищення транспортно-логістичних витрат поряд з падінням світових цін на основну продукцію експорту країни може призвести до ще більшого скорочення обсягів вантажних перевезень та погіршення фінансових результатів діяльності залізничної компанії.

Поряд з цим окрім зовнішніх деструктив зумовлює погіршення фінансово-економічного становища акціонерного товариства і суттєві внутрішні проблеми в його роботі. Неефективна система управління, ігнорування потреби оновлення рухомого складу та залізничної інфраструктури і, як результат, критична зношеність даних об'єктів, «парадоксальна» фінансова політика, в основі якої нарощення зовнішніх запозичень для покриття втрат, зумовлених «вузькими місцями» у роботі компанії, неповноцінне використання інвестиційного фонду і спрямування його частки на нівелювання негативного фінансового результату діяльності компанії, неефективна кадрова політика і система мотивації персоналу та інші проблеми не дозволяють підприємствам залізничного транспорту адаптуватися до сучасних вимог транспортного ринку.

Ускладнює ситуацію і потреба відбудови пошкоджених у результаті бойових дій об'єктів залізничної інфраструктури. Загалом за рік загальна сума прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі склала понад 143,8 млрд дол., з яких 36,2 млрд дол. – збитки, завдані інфраструктурному сектору. За попередніми оцінками, загальний обсяг

пошкодженого залізничного полотна становить до 507 км, а кількість пошкоджених залізничних вокзалів і станцій – 126. Також, більше ніж 700 км залізничних колій знаходяться на тимчасово окупованій території. Загальна кількість пошкоджених, знищених і втрачених будівель, які належать АТ «Укрзалізниця» оцінюється в 5,5 тис. і близько 4 тис. споруд. Лише загальні прямі втрати оцінюються в 4,3 млрд дол. [17]. Окрім того, для своєчасного та якісного здійснення перевезень залізниця майже щоденно вимушена ремонтувати пошкоджене залізничне полотно.

Обмеженість власних коштів і недостатній рівень інвестицій в оновлення та модернізацію залізничної інфраструктури і рухомого складу обмежує потенціал компанії щодо нарощення обсягів перевезень у довгостроковій перспективі. Поза увагою АТ «Укрзалізниця» залишаються проблеми погіршення якості транспортного процесу та сервісних послуг, зниження лояльності клієнтів, погіршення ефективності перевезень. Ускладнює вирішення перелічених питань і усталена на залізниці практика декларативного характеру реалізації проектних ініціатив і фактично відсутність повноцінно впроваджених проектів. Як приклад, можна розглянути програми та проекти щодо оновлення АТ «Укрзалізниця» тягового рухомого складу. Протягом останніх десяти років було ініційовано реалізацію багатьох програм щодо оновлення та модернізації локомотивів, але аналіз їх реалізації свідчить про значну невідповідність запланованих і реальних обсягів придбання одиниць техніки. Слід відзначити, що в подальшому такі інфраструктурні обмеження можуть значно гальмувати післявоєнне відродження української економіки.

Не використовуються і сучасні механізми та інструменти управління діяльністю підприємств, зокрема прибутковістю. Питанню пошуку дієвих

інструментів управління підприємствами залізничного транспорту присвячена на сьогодні значна кількість праць. Так, більшістю вчених виділено такі традиційні підходи до управління підприємствами як процесний (об'єктом управління є процеси), системний (підприємство розглядається як складна система), ситуаційний (акцент на вирішенні конкретних ситуацій та проблем) і функціональний (об'єктом управління є система функцій).

Значно розширюють цей перелік підходів до управління підприємствами Е. Чернодубова та А. Мартинов, доповнюючи їх класифікацію такими видами як логічний, відтворювальний, інноваційний, комплексний, інтеграційний, віртуальний, структурний, оптимізаційний, поведінковий підходи тощо. При цьому вченими суттєва увага приділяється функціональному підходу, зокрема в аспекті управління доходами та витратами, який, на їх думку, є найбільш результативним та сучасним. Оскільки за функціонального підходу до управління перед кожною структурною одиницею (співробітник, відділ, управління) закріплена низка функцій, описана галузь відповідальності, сформульовані критерії успішної та неуспішної діяльності [10].

Колектив вчених [4] вказують на доцільність застосування процесного підходу до управління підприємством. Оскільки його застосування дає можливість вдосконалити організаційну структуру управління підприємством, оптимізувати систему функціональних зв'язків, зробити її прозорою для керівництва та здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та створити конкурентні переваги підприємству для функціонування в умовах ринкової економіки. Таке управління передбачає: планування діяльності; визначення взаємодії між процесами; відповідальність і повноваження власників процесів; порядок роботи кожного окремого процесу та системи в цілому; оцінку

результативності та ефективності діяльності підприємства за показниками ефективності процесів; оцінку результатів діяльності та прийняття управлінських рішень щодо досягнення планових показників [4].

Приділяється увага вченими і пошуку ефективних підходів до управління діяльністю підприємств залізничного транспорту. Так, В. Овчинніковою запропоновано використання інструментів стратегічного управління розвитком залізничного транспорту на державному, міжгалузевому та корпоративному рівнях, що сприятиме підвищенню ступеня консолідації та координації стратегічних дій і формуванню максимально сприятливої бази ресурсного забезпечення стратегічного управління розвитком залізничного транспорту [7]. Зосереджує увагу на стратегічному підході до управління розвитком підприємств залізничного транспорту і М. Кужавський. Зокрема автором виділено такі основні етапи формування та реалізації системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як: стратегічний аналіз; стратегічне прогнозування розвитку підприємств галузі (формування стратегічного бачення, місії та цілей розвитку підприємств залізничного транспорту, розроблення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії розвитку підприємств залізничної галузі); стратегічне планування розвитку підприємств залізничного транспорту; реалізація та моніторинг ефективності впровадження стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту, коригування та оновлення стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту відповідно до внутрішніх та зовнішніх змін [6].

Автором наукового дослідження [9] запропоновано систему адаптивного управління залізничним транспортом на основі впровадження інтелектуальних технологій, що інтегровані в роботу

інформаційно-координаційного центру АТ «Укрзалізниця». Як зазначає вчений, застосування такого інструменту сприятиме забезпеченню ефективності управління як на оперативному, так і тактичному і стратегічному рівнях управління залізничним транспортом [9].

Цікаву пропозицію щодо управління підприємствами залізничного транспорту подано в науковій праці [2], в основі якого принципи активізації творчого мислення. Посилення конкурентної боротьби, інноваційні зміни на світовому ринку транспортних послуг змушують змінювати характер управлінських взаємодій, а також основних компетенцій співробітників підприємств залізничного транспорту. Все це вимагає творчого підходу і оновлення всієї системи управління залізничним транспортом, яка на сьогоднішній день є досить консервативною. Згідно проведених реформ залізниці повинні працювати як єдиний механізм, основна мета якого полягає у задоволенні потреби споживача за допомогою постійного вдосконалення професіоналізму всіх співробітників і підвищення їх творчої активності [2].

Розглядаються і безпосередньо підходи до управління прибутковістю підприємств. Вчені досліджують питання сутності поняття, принципів, напрямів та інструментів управління прибутковістю підприємств. Зокрема Ю. Гринчук, О. Шемігон та О. Терещенко виділяють джерела збільшення прибутковості підприємства, серед яких: збільшення обсягу реалізації; зниження собівартості продукції; підвищення якості продукції, та, відповідно, ціни на неї; вихід на нові ринки збуту [3]. Іншими науковцями відзначено, що імплементація та реалізація механізму управління прибутковістю діяльності підприємства здатна забезпечувати швидку адаптацію до умов середовища, а також проактивну поведінку на ринку. При цьому якісна реалізація такого механізму залежить від управлінських кадрів, їх здатностей та

компетенцій у процесі формування та імплементації у діяльність підприємств механізму управління прибутковістю, його адаптації до умов середовища [5]. Серед ключових механізмів виділяють і такі групи інструментів управління прибутковістю як системи управління витратами, системи управління запасами, системи перебудови організації, інтегровані (комбіновані) системи управління і система збалансованих показників [8].

Поряд з цим слід зазначити, що світовий досвід успішного розвитку компаній вказує на значний потенціал управління даними як основи покращення фінансових результатів діяльності суб'єктів підприємництва. Оскільки кількість даних постійно та невідпінно зростає і на сьогодні згенеровано значний інформаційний масив, з'являється потреба в їх якісному аналізі і виборі цінної для підприємств інформації. Зважаючи на те, що підприємства залізничного транспорту функціонують зокрема на ринку послуг, слід детальніше розглянути питання управління даними суб'єктів даної сфери.

Data Driven Decision Making (DDDM) означає фактично прийняття рішень на основі даних і є наразі одним з найсучасніших та найефективніших підходів до управління підприємствами. За такого підходу стратегічні рішення приймаються керівництвом не на основі інтуїції і аналогії з вирішенням схожих ситуацій, а за рахунок ґрунтовного аналізу та інтерпретації даних. Застосування підходу до управління на основі даних сприяє ефективному використанню наявної інформації для підвищення якості обслуговування клієнтів шляхом персоналізації послуг і використання клієнтоорієнтованого підходу, а також мінімізації витрат, пов'язаних з їх залученням та утриманням. Поряд з іншим таке управління сприяє виявленню нових напрямів нарощення прибутку, що стає можливим за рахунок розширення спектру продукції та послуг.

Отже, такий підхід означає

використання інструментів комплексної аналітики, у тому числі і предикативної, спрямованої на прогнозування майбутніх змін. Якщо раніше доступ до потужних платформ аналітики даних мали лише великі підприємства, то сьогодні завдяки всебічній цифровізації процесів і розширенню спектру цифрових аналітичних інструментів доступ до таких платформ аналітики даних отримали і суб'єкти середнього та малого бізнесу. Ключовими перевагами застосування управління на основі даних є:

- підвищення гнучкості та ефективності стратегічних рішень, їх адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища;

- встановлення більш конкретних цілей та вимірних результатів, що сприяє підвищенню відповідальності співробітників, економії коштів і зростанню доходності діяльності суб'єктів господарювання;

- зростання залученості співробітників до прийняття рішень і підвищення їх лояльності. Оскільки відтепер дискусії є продуктивними, заснованими на конкретних фактах та даних, позиції персоналу є чітко обґрунтованими;

- формування культури даних і зростання довіри до інформації. Зважаючи на те, що наразі формуються значні обсяги інформаційних даних, які не завжди є об'єктивними і достовірними, застосування цифрових інструментів аналітики сприяє підвищенню якості даних та подоланню інформаційних асиметрій.

Підприємства залізничного транспорту також мають власну платформу інформаційного забезпечення їх діяльності. Однак, ефективність застосування даних у процесі стратегічного управління їх розвитком є низькою. Більшість даних використовується виключно для формування планових та звітних показників, а також обмеженого моніторингу діяльності підприємств

галузі. При цьому ігнорується важливість даних для прийняття бізнес-рішень як основи зростання прибутковості діяльності підприємств залізничної галузі.

Для впровадження підходу до управління, заснованого на даних, і формування культури даних на підприємствах залізничного транспорту необхідно реалізувати наступні ключові кроки.

По-перше, слід встановити внутрішні перешкоди, які обмежують повноцінне використання потенціалу управління даними. Такими перешкодами можуть бути: застаріле технічне та програмне інформаційне забезпечення; усталеність практики прийняття рішень на основі інтуїції, опір персоналу та ін.

По-друге, забезпечити подолання культурних бар'єрів в аспекті даних. Необхідно чітко проінформувати працівників щодо переваг управління на основі даних, у тому числі особистим прикладом топ-менеджменту;

По-третє, забезпечити формування високоякісних та достовірних даних і їх доступність для кожного працівника. Для вирішення даного завдання слід сформувати єдине інформаційне середовище та дієву платформу для комунікації працівників підприємств залізничного транспорту.

По-четверте, забезпечити формування необхідних компетентностей для управління даними у персоналу підприємств залізничного транспорту. Перш за все це стосується навичок інтерпретації даних, постановки цілей, використання показників для оцінювання їх досягнення, формування висновків, візуалізації даних для прискорення та спрощення процесу прийняття рішень.

По-п'яте, мотивувати персонал до застосування інструментів управління даними і заохочувати ініціативність працівників у цьому напрямі.

Слід звернути особливу увагу на управління даними про клієнтів. Оскільки сьогодні взаємодія з клієнтами відбувається як в онлайн-форматі, так і

офлайн-режимі, необхідно забезпечити уніфікацію та аналіз цих даних, щоб мати чітке уявлення про особливості взаємодії клієнтів з компанією в режимі реального часу. При цьому на якість управління даними про клієнтів впливають такі фактори як рівень цифрової трансформації та автоматизації процесів, що визначає здатність підприємств отримувати, оновлювати та зберігати дані про клієнтів. Для цього використовуються такі платформи управління даними про клієнтів як CDP (Customer data platform) та DMP (Data management platform). Такі цифрові платформи використовуються для формування аналітичних даних про клієнтів, їх сегментування та прогнозування купівельної поведінки, створення цифрових профілів та аналізу їх існуючих і перспективних потреб.

Використання інструменту персоналізації послуг та сервісів для клієнтів дозволяє в середньому збільшувати обсяги реалізації продукції на 10-15 % і забезпечує подовження життєвого циклу клієнта, зростання цінності продуктових пропозицій компанії і формування персоналізованого досвіду. Однак, для цього підприємствам залізничного транспорту слід приділити увагу і безпеці клієнтської бази та захисту персональних даних споживачів.

Висновки. Дослідження сучасного стану підприємств залізничного транспорту дозволило встановити нестабільність фінансово-економічних показників їх діяльності і стале погіршення фінансового стану. Встановлено, що в результаті руйнування і втрати промислових потужностей, більшість з яких зосереджена на сході країни, в епіцентрі бойових дій, падіння попиту на промислову продукцію на зовнішніх ринках, заморожування великої кількості об'єктів будівництва відбулося суттєве падіння обсягів вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту. Доведено низьку ефективність інструментів управління діяльністю підприємств галузі і

доцільність перегляду політики щодо управління їх прибутковістю в умовах цифрової трансформації середовища функціонування. Відзначено ефективність застосування у світовій практиці інструменту управління даними як основи покращення фінансових результатів діяльності суб'єктів підприємництва. Доведено, що застосування підходу до управління на основі даних сприятиме ефективному використанню наявної інформації для підвищення якості обслуговування клієнтів шляхом персоналізації послуг і використання клієнтоорієнтованого підходу, мінімізації витрат, пов'язаних з їх залученням та утриманням, і нарощенню прибутку за рахунок розширення спектру послуг. Розкрито ключові переваги застосування підходу до управління на основі даних на підприємствах залізничного транспорту і деталізовано основні кроки щодо його практичного впровадження.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 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-g> (дата звернення: 12.05.2023).
- 2 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Методика управління залізничним транспортом на основі принципів активізації творчого мислення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020-2021. № 72-73. С. 7-15.
- 3 Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/18.pdf (дата звернення: 21.05.2023).
- 4 Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1325/1280> (дата звернення: 18.05.2023).
- 5 Круш П. В., Мурін О. О. Механізм управління прибутковістю діяльності підприємств в сучасних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2020. Вип. 25. С. 119–126.
- 6 Кужавський М. С. Особливості формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін у бізнес-середовищі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 60-1. С. 112-118.
- 7 Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
- 8 Підлісна О. А., Саліх Х. М. А. Управління прибутковістю підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 22. С. 266–272.
- 9 Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.
- 10 Чернодубова Е. В., Мартинов А. А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf> (дата звернення: 18.05.2023).
- 11 Чергова зміна влади в УЗ: які фінансові результати показували попередні керівники. *Слово і діло: аналітичний портал : веб-сайт*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/08/12/infografika/polityka/cherhova-zmina-vlady-uz-yaki-finansovi-rezultaty-pokazuvaly-kolyshni-kerivnyku> (дата звернення: 15.05.2023).
- 12 Втрати Донбасу: скільки коштувала економіці країни. *hromadske.ua : веб-сайт*. URL: <https://hromadske.ua/ru/posts/poteri-donbassa-skolko-stoila-ekonomike-strany->

окупација-региона (дата звернення: 15.05.2023).

13 Україна втратила третину виплавки сталі з початку року. *Центр транспортних стратегій* : веб-сайт. URL: https://cfts.org.ua/news/ukraina_poteryala_tret_vuplavki_stali_s_nachala_goda_26036 (дата звернення: 17.05.2023).

14 Промислове виробництво в Україні знизилось на 37% у 2022 році. *gmk.center* : веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/promyslove-vyrobnytstvo-v-ukraini-znyzylosia-na-37-u-2022-rotsi/> (дата звернення: 17.05.2023).

15 Що лишилось від української металургії. *Економічна правда* : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/> (дата звернення: 17.05.2023).

16 Чистий збиток «Укрзалізниці» за 2022 рік – 10,8 млрд грн проти прибутку 457 млн за 2021-ий. *forbes.ua* : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/ukrzaliznitsya-u-2023-rotsi-ochikue-zbitok-202-mlrd-grn-26012023-11414> (дата звернення: 12.05.2023).

17 Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. *kse.ua* : веб-сайт. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINA_L_Damages-Report-1.pdf (дата звернення: 13.05.2023).

REFERENCES

1 *National Institute of Strategic Studies* : website (2022), “Results of the railway transport of Ukraine in2022”, available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r> (accessed: 12.05.2023).

2 Dykan V. L., Volovelska I. V. (2021) *Metodyka upravlinnia zaliznychnym*

transportom na osnovi pryntsyviv aktyvizatsii tvorchoho myslennia [Methodology of railway transport management based on the principles of activation of creative thinking]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 72-73. P. 7-15.

3 Hrynychuk Yu. S., Shemihon O. I., Tereshchenko O. A. (2021) *Upravlinnia prybutkovistiu pidpriemstva: teoretyko-prykladni aspekty* [Enterprise profitability management: theoretical and applied aspects]. *Efficient economy*. № 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/18.pdf (accessed: 21.05.2023).

4 Kozenkov D. Ye., Aloshyna T. V., Haiduk I. V. (2022) *Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom* [Process approach to enterprise management]. *Economy and society*. № 38, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1325/1280> (accessed: 18.05.2023).

5 Krush P. V., Murin O. O. (2020) *Mekhanizm upravlinnia prybutkovistiu diialnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh* [The mechanism for managing the profitability of enterprises in modern conditions]. *Modern problems of economy and entrepreneurship*. Vol. 25. P. 119–126.

6 Kuzhavskiy M. S. (2020) *Osoblyvosti formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh transformatsiinykh zmin u biznes-seredovyshchi* [Features of the formation of a system of strategic management of the development of railway transport enterprises in the conditions of transformational changes in the business environment]. *Black Sea Economic Studies*. Vol. 60-1. P. 112-118.

7 Ovchynnikova, V.O. (2017), *Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Strategic management of railway transport development in Ukraine], USURT, Kharkiv, Ukraine.

8 Pidlisna O. A., Salikh Kh. M. A. (2018) *Upravlinnia prybutkovistiu pidpriemstva* [Enterprise profitability

management]. *Modern problems of economy and entrepreneurship*. Vol. 22. P. 266–272.

9 Tokmakova I.V. (2015) *Zabezpechennya harmoniynoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Ensuring the harmonious development of Ukrainian railways]: a monograph. Kharkiv: UkrDUZT.

10 Chernodubova E. V., Martynov A. A. (2018) *Perevahy funktsionalnogo pidkhodu do upravlinnia vytratamy i dokhodamy pidpriemstva* [Advantages of a functional approach to managing costs and revenues of the enterprise]. *Global and national economic problems*. № 22, available at: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf> (accessed: 18.05.2023).

11 *Word and deed: analytical portal* : website (2021), “Another change of power in the UZ: what financial results were shown by the previous managers”, available at: <https://www.slovoidilo.ua/2021/08/12/infografika/polityka/cherhova-zmina-vlady-uz-yaki-finansovi-rezultaty-pokazuvaly-kolyshni-kerivnyky> (accessed: 15.05.2023).

12 *hromadske.ua* : website (2022), “Losses in Donbas: how much it cost the country's economy”, available at: <https://hromadske.ua/ru/posts/poteri-donbassa-skolko-stoila-ekonomike-strany-okkupaciya-regiona> (accessed: 15.05.2023).

13 *Center for Transport Strategies* : website (2015), “Ukraine has lost a third of

its steel production since the beginning of the year”, available at: https://cfts.org.ua/news/ukraina_poteryala_tre_t_vyplavki_stali_s_nachala_goda_26036 (accessed: 17.05.2023).

14 *gmk.center* : website (2023), “Industrial production in Ukraine decreased by 37% in 2022”, available at: <https://gmk.center/ua/infographic/promyslove-vyrobnytstvo-v-ukraini-znyzylosia-na-37-u-2022-rotsi/> (accessed: 17.05.2023).

15 *epravda.com.ua* : website (2023), “What remained of Ukrainian metallurgy”, available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/> (accessed: 17.05.2023).

16 *forbes.ua* : website (2023), “The net loss of Ukrzaliznytsia for 2022 is UAH 10.8 billion against a profit of UAH 457 million for 2021”, available at: <https://forbes.ua/news/ukrzaliznitsya-u-2023-rotsi-ochikue-zbitok-202-mlrd-grn-26012023-11414> (accessed: 12.05.2023).

17 *kse.ua* : website (2023), “Report on the direct damage to the infrastructure from the destruction caused by russia's military aggression against Ukraine a year after the start of the full-scale invasion”, available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (accessed: 13.05.2023).