

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

## FEATURES OF SYSTEM FORMATION STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

УДК 338.47:656.2 (447)

<https://doi.org/10.32843/bses.60-18>

**Кужавський М.С.**

здобувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Український державний університет залізничного транспорту

**Kuzhavsky Mykola**

Ukrainian State University of Railway Transport

У статті проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку підприємств залізничного транспорту. Окремлено ключові трансформаційні зміни середовища їх функціонування, пов'язані з реструктуризацією залізничної компанії, формуванням конкурентного ринку залізничних перевезень і поширенням масштабних цифрових змін у залізничній галузі. Зважаючи на трансформаційні зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища розвитку підприємств залізничного транспорту, обґрунтовано доцільність перегляду підходу до стратегічного управління галуззю. Розкрито особливості формування та реалізації системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту з урахуванням ідентифікованих трансформацій. Доведено доцільність їх урахування під час реалізації стратегічного підходу до управління підприємствами залізничного транспорту з метою стабілізації їх стану й адаптації підприємств галузі до наростаючих зовнішніх та внутрішніх викликів.

**Ключові слова:** підприємства залізничного транспорту, стратегічне управління розвитком, система, трансформаційні зміни, бізнес-середовище.

*В статье проанализированы современное состояние и тенденции развития пред-*

*приятый железнодорожного транспорта. Определены ключевые трансформационные изменения среды их функционирования, связанные с реструктуризацией железнодорожной компании, формированием конкурентного рынка железнодорожных перевозок и распространением масштабных цифровых изменений в железнодорожной отрасли. Учитывая трансформационные изменения как внутренней, так и внешней среды развития предприятий железнодорожного транспорта, обоснована целесообразность пересмотра подхода к стратегическому управлению отраслью. Раскрыты особенности формирования и реализации системы стратегического управления развитием предприятий железнодорожного транспорта с учетом идентифицированных трансформаций. Доказана целесообразность их учета при реализации стратегического подхода к управлению предприятиями железнодорожного транспорта с целью стабилизации их состояния и адаптации предприятий отрасли к нарастающим внешним и внутренним вызовам.*

**Ключевые слова:** предприятия железнодорожного транспорта, стратегическое управление развитием, система, трансформационные изменения, бизнес-среда.

*The article analyzes the current state and trends in the development of railway transport enterprises. Key transformational changes in the environment of their functioning related to the restructuring of the railway company and the formation of a competitive market for railway transportation and the spread of large-scale digital changes in the railway industry are identified. Taking into account the transformational changes in both the internal and external development environment of railway transport enterprises, the expediency of revising the approach to strategic management of the industry is justified. The features of the formation and implementation of the system of strategic management of the development of railway transport enterprises, taking into account the identified transformations, are revealed. Features of the formation and implementation of the system of strategic management of the development of railway transport enterprises are reflected from the point of view of taking into account such key changes in their growth environment as the formation of a competitive railway transportation market and the spread of digitalization processes in the railway industry. The main stages of formation and implementation of the system strategic management of the development of railway transport enterprises are revealed, which include: strategic analysis of the development of railway transport enterprises, strategic forecasting of the development of railway transport enterprises, strategic planning of the development of railway transport enterprises, implementation and monitoring of the effectiveness of the implementation of the development strategy of railway transport enterprises, adjustment and updating of the development strategy of railway transport enterprises in accordance with internal and external changes. The expediency of taking them into account in the implementation of a strategic approach to the management of railway transport enterprises in order to stabilize their condition and adapt industry enterprises to growing external and internal challenges is proved.*

**Key words:** railway transport enterprises, strategic development management, transformational changes, business environment, system.

**Постановка проблеми.** Залізнична галузь України сьогодні переживає складний період реалізації корінних змін, пов'язаних із реструктуризацією АТ «Укрзалізниця» і виділенням в її межах окремих компаній за ключовими напрямками діяльності, формуванням конкурентного ринку залізничних перевезень і, відповідно, появою нових гравців – приватних операторів. Незважаючи на загалом позитивний зміст запланованих реформ, слід зазначити, що процеси реформування залізничного транспорту тривають уже понад десять років, та ігнорування потреби своєчасної реаліза-

ції необхідних для галузі якісних трансформацій призвело до поглиблення кризового стану підприємств залізничного транспорту і посилення вразливості останніх до впливу зовнішніх загроз середовища їх функціонування.

Наростання непередбачуваності ринкових змін вимагає від підприємств залізничного транспорту пошуку дієвих методів та засобів реагування на ринкові коливання, що дадуть змогу забезпечити в довгостроковій перспективі збереження стабільності їх розвитку та нарощення конкурентних переваг порівняно з приватними операторами

ринку залізничних перевезень. Зважаючи на стратегічний характер проблем функціонування підприємств залізничного транспорту, доцільним є застосування такого загально визнаного інструменту протидії негативному впливу зовнішніх чинників, як формування на підприємствах галузі ефективної системи стратегічного управління їх розвитком. Використання останньої в діяльності підприємств залізничного транспорту сприятиме подоланню назрілих кризових явищ і забезпеченню їх сталого розвитку в умовах трансформації бізнес-середовища.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Тематиці підвищення ефективності функціонування і забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту України присвячено низку праць вітчизняних учених, серед яких слід звернути увагу на публікації В. Диканя, Н. Каличевої, О. Кірдіної, М. Корінь, Г. Обруч, В. Овчинникової, І. Токмакової, О. Чупир та ін. [1–12]. Ученими розглянуто теоретичні та прикладні аспекти формування і застосування стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Віддаючи належне науковим напрацюванням, слід зазначити, що сьогодні для реалізації якісних стратегічних змін на підприємствах залізничного транспорту України доцільно ідентифікувати особливості формування та реалізації системи стратегічного управління розвитком підприємств галузі з урахуванням динамічних змін середовища функціонування суб'єктів цієї сфери.

**Постановка завдання.** З огляду на вище зазначене в умовах кардинальних змін середовища функціонування підприємств залізничного транспорту вагомим значенням набуває ґрунтовне дослідження процесів управління їх розвитком із метою уточнення особливостей формування та реалізації дієвої системи стратегічного управління зростанням підприємств галузі, впровадження якої дасть змогу досягти стратегічних пріоритетів їх розвитку в умовах кардинальної зміни умов господарювання.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Стратегічні цілі, напрями та пріоритети розвитку підприємств залізничного транспорту окреслено в Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 рр. Вона спрямована на досягнення таких основних цілей: задоволення потреб України в залізничних перевезеннях та логістиці відповідно до планів економічного розвитку країни та мобільності населення; досягнення та утримання міцної фінансової позиції компанії, у тому числі шляхом активізації необхідних інвестицій в її основну діяльність; забезпечення безпеки залізничного транспорту для клієнтів, співробітників та третіх осіб; збільшення привабливості компанії для споживачів та співробітників; запровадження сучасних та ефективних практик і принципів управління; збіль-

шення прозорості та відповідності законодавству з метою усунення корупції та зловживань. Із метою досягнення зазначених цілей у межах стратегії визначено доцільність реалізації таких ключових стратегічних ініціатив, як установлення обґрунтованих тарифів, реорганізація товариства з регіональної структури в бізнес-сегменти, розроблення й упровадження довгострокової інвестиційної програми, раціоналізація мережі та виробничих підрозділів компанії, клієнтоорієнтованість і розвиток переліку послуг в основній діяльності, реорганізація та реалізація непрофільних активів, запровадження нової системи управління перевезеннями, системи управління безпекою, запровадження державно-приватного партнерства і програм, які фінансуються з держбюджету, боротьба з корупцією шляхом збільшення прозорості [13]. Поряд із цим перспективи розвитку залізничного транспорту внаслідок застосування перелічених механізмів та інструментів розкрито в межах базового (реалістичного) та оптимістичного сценаріїв. Так, наприклад, відповідно до базового сценарію, у 2019–2020 рр. обсяг перевезень вантажів мав досягнути рівня 322,06 та 330,06 млн т вантажу, а відповідно до оптимістичного сценарію – 349,52 та 366,55 млн т. Однак фактично вдалося досягнути таких показників: у 2019 р. залізничним транспортом перевезено 312,9 млн т, що на 2,8% менше порівняно з прогнозним базовим значенням і на 10,5% відносно до оптимістичного прогнозу. За січень-листопад 2020 р. залізничним транспортом перевезено 278,8 млн т вантажів, що значно нижче від запланованого стратегією обсягу вантажних перевезень [13; 14].

Отже, незважаючи на загалом позитивний характер змін, запланованих стратегією розвитку залізничного транспорту, їх практична реалізація обмежується наявністю низки невирішених проблем у залізничній галузі. Багаторічна практика безсистемного управління галуззю призвела до катастрофічного фінансового та технічного стану підприємств залізничного транспорту. Падіння обсягів вантажних перевезень залізничним транспортом протягом останніх років за одночасного зростання операційних витрат підприємств галузі призвело до погіршення фінансових результатів їхньої діяльності і зниження обсягів капітальних інвестицій для забезпечення модернізації й оновлення залізничної інфраструктури та рухомого складу.

Незважаючи на зростання прибутку АТ «Укрзалізниця» з 0,2 млрд грн у 2018 р. до 3,0 млрд грн у 2019 р., джерелом його збільшення стало згорання процесів капітального інвестування розвитку підприємств галузі. Якщо в 2018 р. компанії вдалося освоїти 16,59 млрд грн капітальних інвестицій, то в 2019 р. – 10,4 млрд грн (станом на початок року було заплановано залу-

чення 24,5 млрд грн, після перегляду плану – 18,2 млрд грн). Тобто характерним для діяльності підприємств залізничного транспорту є хронічне недовиконання плану з інвестицій, виконання якого коливалося в межах 60–70%, а в 2019 р. досягло критичної межі у 38%. Незважаючи на збереження цієї тенденції в інвестиційній сфері, на 2020 р. заплановано нарощення обсягів інвестиційних надходжень до 12,6 млрд грн, що становить лише 24,6% від потреби фінансування процесів оновлення та модернізації підприємств залізничного транспорту для забезпечення їх стабільного розвитку. Зокрема, задоволення інвестиційних потреб підприємств галузі передбачено забезпечити на 73% за рахунок власних коштів, 25% – залучення кредитних коштів і використання механізму лізингу, 2% – коштів, отриманих з інших джерел. Однак, з огляду на тенденцію зниження обсягів перевезень залізничним транспортом у 2020 р., викликану значною мірою пандемією коронавірусу та введенням карантину і загалом погіршенням інвестиційного і кредитного рейтингу АТ «Укрзалізниця», досягти запланованого рівня капітального інвестування буде вкрай складно.

Результатом реалізації неефективної політики управління залізничною галуззю, у т. ч. в інвестиційній сфері, стало критичне зростання рівня зносу залізничної інфраструктури та рухомого складу: нині зношеність залізничної інфраструктури становить близько 50%, зокрема 10 076,1 км колій потребують капітального ремонту та реконструкції, на 3 373 км уведено заборону на рух потягів, а на 1 086 км залізничного полотна обмежено швидкість їх руху (середня швидкість вантажного потягу становить лише 36,8 км/год.); термін служби понад 5,7 тис прогонів мостів перевищив 50 років, а 1,07 тис таких об'єктів – досягає 100 років; рівень зносу тягових підстанцій для електрифікованих колій становив 67%, контактної мережі – 55%; рівень зносу колійної техніки досягнув 78%, діагностичних вагонів для випробування мережі – 100%; зношеність парку вантажних вагонів становить загалом 92,72%, тепловозів та електровозів – 98,3% і 94,4% відповідно [15].

У цьому сенсі слід зазначити, що повне вичерпання технічного потенціалу підприємств залізничного транспорту знижує їхні можливості щодо забезпечення конкурентоспроможності на ринку залізничних перевезень і може призвести до втрати ринкової частки АТ «Укрзалізниця» на користь приватних компаній, що функціонують у залізничній галузі. Для попередження таких загроз необхідно забезпечити впровадження засад стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту з урахуванням змін бізнес-середовища їх функціонування і забезпе-

чити прийняття відповідних рішень на всіх рівнях управління галуззю.

Так, ключовою тенденцією трансформації бізнес-середовища розвитку підприємств залізничного транспорту є лібералізація ринку залізничних перевезень. Сьогодні в результаті реалізації структурних реформ у залізничній галузі поряд із монопольним сегментом ринку залізничних перевезень (послуги інфраструктури, локомотивної тяги, управління рухом поїздів та ін.) поступово формуються й конкурентні сегменти, зокрема у сферах оперування вантажними вагонами, надання логістичних послуг, здійснення ремонту рухомого складу. При цьому в перспективі планується і розширення меж впливу приватних компаній, зокрема за рахунок їх проникнення в сегмент послуг локомотивної тяги, що стане можливим у разі прийняття необхідних нормативно-правових актів реалізації цієї ініціативи і загалом удалого проведення експерименту, який передбачає допуск на залізничну магістраль і приватних операторів локомотивної тяги.

Важливим у цьому сенсі є те, що приватні компанії, функціонуючі на ринку залізничних перевезень країни, самостійно визначають стратегії їх сталого розвитку. З огляду на ці обставини, ускладнюється і процес розроблення стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця», яке включає значну кількість як залежних структурних та виробничих підрозділів, так і організаційно та фінансово відокремлених філій, сформованих за видами діяльності, які обслуговують і приватні залізничні компанії. Як приклад відокремлених філій акціонерного товариства слід навести Пасажирську компанію АТ «Укрзалізниця», створену у 2017 р. з метою формування єдиної вертикалі в пасажирському секторі. Серед інших структур такого типу слід виділити філію «Вокзальна компанія», створення якої ініційовано на початку липня 2020 р. з метою ефективного управління вокзальною інфраструктурою і забезпечення прибутковості даного виду діяльності. Бізнес-вертикаль вантажних перевезень планується сформувати навколо підрозділу UZ Cargo. Окрім наголошеної компанії, ця бізнес-вертикаль буде включати Центр транспортного сервісу «Ліски», Рефрижераторну вагонну компанію і Центр транспортної логістики. Також до майбутнього залізничного холдингу увійдуть компанії виробничої та інфраструктурної бізнес-вертикалей. При цьому кожна з перелічених бізнес-вертикалей матиме власну стратегію розвитку. Однак поряд із цим доцільним є й формування загальної стратегії розвитку майбутнього залізничного холдингу з метою забезпечення безперебійного та ефективного функціонування залізничного транспорту, сталого зростання як акціонерної компанії загалом, так і підпорядкованих їй бізнес-суб'єктів. Якщо загальна стратегія компанії являтиме собою

управління портфелем стратегічних бізнес-одиниць, то стратегія розвитку останніх має бути зорієнтована на формування набору стратегічних ініціатив, спрямованих на досягнення конкурентної переваги в бізнес-сегменті.

Іншою важливою рисою трансформації бізнес-середовища розвитку підприємств залізничного транспорту є поширення процесів цифровізації галузі. Поряд із традиційними автоматизованими системами управління на залізничному транспорті з'являються й інші цифрові рішення як у сфері експлуатаційної діяльності, так і в напрямках поліпшення операційних процесів управління підприємствами галузі, удосконалення взаємовідносин із персоналом, клієнтами, партнерами й іншими стейкхолдерами. Прикладами таких рішень є системи цифрової сигналізації, бортові системи діагностики технічного стану рухомого складу, цифрові платформи управління вантажними та пасажирськими перевезеннями, цифрові технології імітаційного моделювання і прогнозування тощо. Ефективність впровадження цифрових технологій на залізничному транспорті вже неодноразово підтверджена досвідом їх застосування світовими залізничними компаніями.

Указані обставини зумовлюють гостру потребу визначення основних етапів та характерних рис формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, врахування яких у процесі розроблення стратегії зростання підприємств галузі дасть змогу досягти балансу між державними інтересами у монопольних сегментах та ініціативами розвитку приватних компаній, що функціонують у конкурентних сегментах ринку залізничних перевезень. Незважаючи на те що система стратегічного управління має бути індивідуальною, доцільно використовувати певні типові методологічні принципи. Це дасть змогу підприємствам приймати ефективні стратегічні рішення і формувати адаптаційні здатності щодо пристосування до трансформаційних зовнішніх умов з урахуванням необхідності збереження цілісності системи залізничної галузі й ефективності функціонування залізничного транспорту.

Загалом ученими стратегічне управління розглядається як один із найважливіших процесів управління компанією, що передбачає постановку стратегічних цілей, розроблення і реалізацію заходів щодо досягнення цих цілей, заснованих на моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища та адаптації до їх змін. З огляду на це, до основних завдань стратегічного управління відносять розроблення стратегічних цілей, прогнозування змін зовнішнього середовища, виявлення нових можливостей розвитку компанії, реалізацію проєктів розвитку, формування внутрішнього середовища відповідно до вимог та змін зовніш-

нього оточення компанії [9]. Колективом авторів у науковій праці [1] під стратегічним управлінням запропоновано розуміти такий вид управління підприємством, що базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього середовища і дають змогу отримати конкурентні переваги, що в сукупності дає можливість організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі. У роботі [12] автором зосереджено увагу на виділенні трьох основних підходів до визначення сутності стратегічного управління підприємством: системний, процесний та ситуаційний. З одного боку, стратегічне управління підприємством розглядається як самостійно діюча система, яка передбачає аналіз стану всіх сфер функціонування підприємства, іншого – стратегічне управління підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства. Окрім того, стратегічне управління повинно ґрунтуватися на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни.

Цікавий підхід до стратегічного управління розвитком залізничного транспорту в контексті розвитку національної економіки розкрито в праці [11]. Авторське розуміння процесів стратегічного управління розвитком залізничного транспорту включає: по-перше, акумулювання інформації щодо вимог та потрібних змін зовнішнього середовища (а не тільки тієї, яка констатує зміни, які відбулися, чи прогнозовані); по-друге, трансформацію отриманої інформації у стратегічні пріоритети розвитку; по-третє, управління процесами виконання цілей. З огляду на це, ученим виділено підсистеми планування розвитку залізничного транспорту (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розроблення стратегії розвитку, постановка завдань), управління процесами виконання цілей розвитку (організація, мотивація та контроль виконання) й аналізу ефективності реалізації стратегії розвитку залізничного транспорту. Особливості етапів стратегічного управління розвитком залізничного транспорту розкрито з погляду комерційного і суспільно орієнтованого характеру діяльності залізничного транспорту.

На ключовій ролі високоінтелектуальних технологій у забезпеченні стратегічного управління розвитком залізничного транспорту зосереджує увагу В. Овчиннікова. Їх впровадження в діяльність залізничного транспорту дасть змогу своєчасно забезпечити оптимізацію всіх видів бізнес-процесів за критеріями інтероперабельності та стратегічної відповідності, а також прискорити розвиток різних форм висококонкурентного науково-технологічного потенціалу галузі. З огляду на це, автором під стратегічним управлінням

залізничного транспорту запропоновано розуміти такий вид управління галуззю, який урахує усі релевантні умови зовнішнього середовища функціонування залізничного транспорту та наявний стан його виробничого потенціалу і базується на вирішальному значенні високоінтелектуального потенціалу залізничної галузі, що в сукупності забезпечує можливість максимально швидкого, гнучкого та ефективного досягнення стратегічних орієнтирів розвитку залізничного транспорту. Щодо основних етапів стратегічного управління розвитком залізничного транспорту автор зосереджує увагу на важливості формування бачення та визначення місії розвитку залізничної компанії, проведенні стратегічного аналізу та вибору стратегії розвитку залізничного транспорту відповідно до встановлених пріоритетів його зростання, реалізації стратегії та моніторингу і контролю над ходом її впровадження [7]. Цей підхід досить точно відображає сучасні тенденції розвитку залізничного транспорту й урахує перспективні зміни в середовищі функціонування підприємств галузі.

Отже, зважаючи на трансформаційні зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища розвитку підприємств залізничного транспорту, слід зазначити, що виникнення і поширення конкуренції на національному ринку залізничних перевезень та домінування тенденції цифрової перебудови глобального ринку послуг залізничного транспорту зумовлюють і перегляд підходів до стратегічного управління розвитком підприємств залізничної галузі. Якщо в період постіндустріального розвитку економіки домінуючим трендом зростання залізничного транспорту були інноваційні технології, то сьогодні в умовах неоіндустріальної економіки виняткову роль у процесі сталого зростання залізничного транспорту відіграють цифрові технології, зорієнтовані на якісне оновлення бізнес-моделі і модернізацію бізнес-процесів розвитку підприємств. З огляду на це, стратегічне управління розвитком підприємств залізничного транспорту передбачає діяльність за двома взаємопов'язаними напрямками: розширення бізнесу за рахунок освоєння нових ринків та виробництва нових продуктів і поліпшення ефективності бізнесу за рахунок оптимізації бізнес-процесів компанії і підвищення їх результативності (рис. 1).

Як основні етапи формування та реалізації системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту визначено такі:

– по-перше, стратегічний аналіз розвитку підприємств залізничного транспорту, що включає аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств залізничного транспорту та ідентифікацію можливостей та загроз, аналіз внутрішнього середовища підприємств галузі і визначення вузь-

ких місць та потенційних резервів зростання, оцінювання поточної стратегічної позиції підприємств залізничного транспорту на ринку;

– по-друге, стратегічне прогнозування розвитку підприємств залізничного транспорту, що передбачає аналіз сценаріїв розвитку галузі для прогнозування тенденцій зростання підприємств залізничного транспорту, діагностику критичних позицій та конкурентних переваг підприємств галузі, формування стратегічного бачення, місії та цілей розвитку підприємств залізничного транспорту, розроблення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії розвитку підприємств залізничної галузі;

– по-третє, стратегічне планування розвитку підприємств залізничного транспорту, що ґрунтується на розробленні середньострокових та короткострокових програм і планів реалізації вибраної стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту;

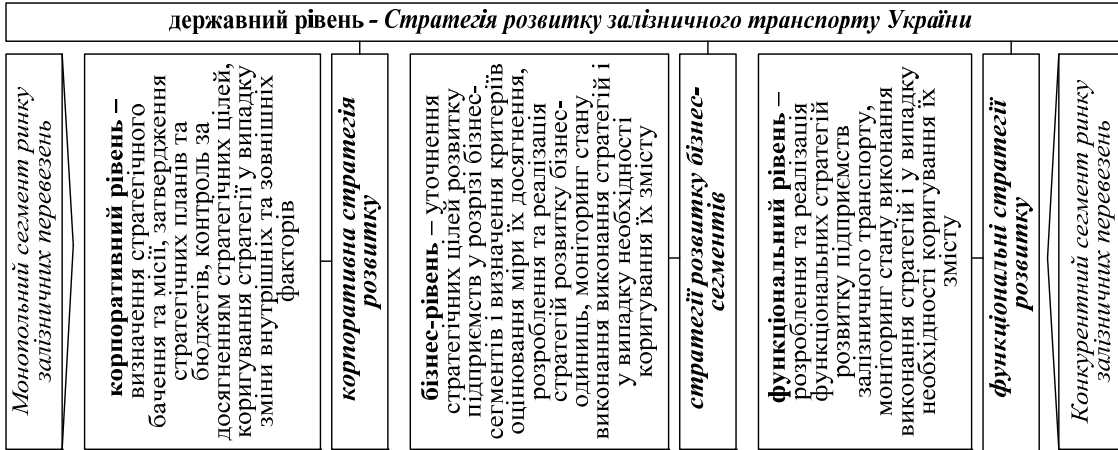
– по-четверте, реалізація та моніторинг ефективності впровадження стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту, що включає реалізацію заходів, визначених програмами та планами практичного впровадження стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту, контроль стану реалізації заходів із виконання стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту; моніторинг та оцінювання критеріїв ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту;

– по-п'яте, коригування та оновлення стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту відповідно до внутрішніх та зовнішніх змін.

Особливості формування та реалізації системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту відображено з погляду врахування таких ключових змін у середовищі їх зростання, як формування конкурентного ринку залізничних перевезень та поширення процесів цифровізації залізничної галузі. Із метою адаптації підприємств залізничного транспорту до таких змін необхідно забезпечити дотримання вимог багаторівневої гармонізації системи стратегічного управління розвитком підприємств галузі в розрізі державного (стратегія розвитку залізничного транспорту України), корпоративного (корпоративна стратегія), бізнес (стратегії розвитку бізнес-сегментів) і функціонального рівнів (функціональні стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту). Щодо другої умови, то вона вимагає цифрового оновлення та модернізації системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації бізнес-середовища. Це можливо забезпечити за рахунок синергії цифрових технологій у системі стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

**Багаторівнева гармонізація системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін бізнес-середовища**

**державний рівень - Стратегія розвитку залізничного транспорту України**



**рівні прийняття рішень і відповідні зони відповідальності**



Рис. 1. Особливості формування та реалізації системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін бізнес-середовища

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, сьогодні середовище функціонування підприємств залізничного транспорту зазнає суттєвих змін, пов'язаних, насамперед, із реструктуризацією залізничної компанії, формуванням конкурентного ринку залізничних перевезень і поширенням масштабних цифрових змін у залізничній галузі. З огляду на це, зумовлено потребу перегляду підходів до управління підприємствами залізничного транспорту і доцільність формування та реалізації системи стратегічного управління підприємствами галузі як найбільш ефективного інструменту забезпечення їх сталого розвитку в умовах трансформації бізнес-середовища функціонування суб'єктів цієї сфери. Розкрито особливості формування та реалізації системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту з урахуванням таких ключових змін у середовищі їх зростання, як формування конкурентного ринку залізничних перевезень і поширення процесів цифровізації залізничної галузі. Практичне впровадження зазначеної системи в діяльність підприємств залізничного транспорту сприятиме стабілізації їх стану та забезпеченню вдалої адаптації підприємств галузі до ймовірних зовнішніх та внутрішніх змін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.Л. Дикань та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
2. Дикань В.Л. Процеси формування стратегії діяльності корпоративних інтегрованих структур. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9. Ч. 3. С. 88–91.
3. Каличева Н.Є., Сударська І.В. Теоретико-прикладні аспекти розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах структурних зрушень в економіці. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 71–74.
4. Кірдіна О.Г. Стратегія інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного комплексу України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. Вип. 3. С. 110–114.
5. Обруч Г.В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 402 с.
6. Корінь М.В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 401 с.
7. Овчиннікова В.О. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03 ; Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2018. 517 с.
8. Овчиннікова В.О., Харламова І.М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 15. Ч. 2. С. 55–59.

9. Терёшина Н.П., Сорокина А.В. Организационно-экономический анализ состояния и перспектив развития компании железнодорожного транспорта как объекта стратегического управления. *Наука и техника транспорта*. 2016. № 2. С. 67–73.

10. Токмакова І.В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

11. Чупир О.М. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 37. С. 165–169.

12. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 62. С. 362–267.

13. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 рр. АТ «Укрзалізниця» : вебсайт. URL: <https://www.uz.gov.ua> (дата звернення: 17.12.2020).

14. Статистична інформація. *Держ. служба статистики України : вебсайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.12.2020).

15. В УЗ розповіли, скільки дефектних колій та мостів очікують ремонту. *Економічна правда : вебсайт*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/03/17/646165/> (дата звернення: 22.12.2020).

#### REFERENCES:

1. Dykan' V.L., Zubenko V.O., Tokmakova I.V., Makovoz O.V., Shramenko O.V. (2013) *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. Kyiv: Center for educational literature. (in Ukrainian)
2. Dykan' V.L. (2014) *Protsesy formuvannia stratehii diial'nosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur [Processes of forming the strategy of corporate integrated structures]*. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, no. 9.3, pp. 88–91.
3. Kalycheva N.Ye., Sudars'ka I.V. (2020) *Teoretyko-prykladni aspekty rozvytku pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh strukturnykh zrushen' v ekonomitsi [Theoretical and applied aspects of the development of railway transport enterprises in the context of structural changes in the economy]*. *Economic space*, no. 159, pp. 71–74.
4. Kirdina O.H. (2012) *Stratehiia investytsijno-innovatsijnoho rozvytku zaliznychnoho kompleksu Ukrainy [Strategy of investment and innovative development of the railway complex of Ukraine]*. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 3, pp. 110–114.
5. Obruch H.V. (2020) *Zbalansovanyj rozvytok pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Balanced development of railway transport enterprises in the context of digitalization of the economy]*. Kharkiv: USURT. (in Ukrainian)
6. Korin' M.V. (2019) *Rozvytok infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobotnytstva [Development of railway transport infrastructure in the context of cross-border cooperation]*. Kharkiv: USURT. (in Ukrainian)
7. 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.

8. Ovchynnikova V.O., Kharlamova I.M. (2017) *Adaptyvne upravlinnia zaliznychnym transportom Ukrainy* [Adaptive management of railway transport in Ukraine]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the world economy*, no. 15.2, pp. 55–59.

9. Terjoshina N.P., Sorokina A.V. (2016) *Organizacionno-jekonomicheskij analiz sostojanija i perspektiv razvitija kompanii zheleznodorozhnogo transporta kak ob'ekta strategicheskogo upravlenija* [Organizational and economic analysis of the state and prospects of development of the railway transport company as an object of strategic management]. *Transport science and Technology*, no. 2, pp. 67–73.

10. Tokmakova I.V. (2015) *Zabezpechennia harmonijnoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine]. Kharkiv: USURT. (in Ukrainian)

11. Chupyr O.M. (2012) *Stratehiia Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Strategic management of railway transport development in Ukraine]. *Bulletin of transport and Industrial Economics*, no. 37, pp. 165–169.

12. Chukhlata Zh.H. (2018). *Osoblyvosti stratehichnogo upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh* [Features of Strategic Enterprise Management in modern conditions]. *Bulletin of transport and Industrial Economics*, no. 62, pp. 362–267.

13. Official website of JSC “Ukrzaliznytsya”. *Strategy of JSC “Ukrzaliznytsya” for 2019-2023*. Available at: <https://www.uz.gov.ua/> (accessed 17 December 2020).

14. Official website of State statistics service of Ukraine. *Statistical information*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 18 December 2020).

15. *Economic truth: website*. UZ told how many defective tracks and bridges are waiting to be repaired. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/03/17/646165/> (accessed 22 December 2020).