

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

FEATURES OF IMPLEMENTING THE CUSTOMER ORIENTATION POLICY IN RAILWAY TRANSPORT

У статті проаналізовано сучасне становище залізничного транспорту і розкрито ключові проблеми, що перешкоджають забезпеченню його сталого зростання. Установлено, що сьогодні клієнтоорієнтованість є ключовим чинником успіху транспортних компаній у конкурентній боротьбі і визначальним принципом залучення нових і збереження існуючих клієнтів. Розглянуто фрагментарні приклади впровадження клієнтоорієнтованого підходу на вітчизняному залізничному транспорті. Визначено, що клієнтоорієнтованість у транспортній галузі слід розглядати як здатність компанії сприяти нарощенню потоку клієнтів і, відповідно, додаткового прибутку за рахунок глибокого розуміння та задоволення потреб споживачів транспортних послуг. Деталізовано розуміння клієнтоорієнтованості в розрізі вантажних та пасажирських перевезень залізничного транспорту. Розкрито ключові умови, яких слід дотримуватися під час впровадження клієнтоорієнтованого підходу на підприємствах залізничної галузі. Визначено ключові завдання щодо ефективної реалізації політики клієнтоорієнтованості на залізничному транспорті.

Ключові слова: залізничний транспорт, політика клієнтоорієнтованості, цифровізація, ключові умови, завдання.

В статье проанализировано современное состояние железнодорожного транспорта

и раскрыты ключевые проблемы, препятствующие обеспечению его устойчивого развития. Установлено, что сегодня клиентоориентированность является ключевым фактором успеха транспортных компаний в конкурентной борьбе и определяющим принципом привлечения новых и сохранения существующих клиентов. Рассмотрены фрагментарные примеры внедрения клиентоориентированного подхода на отечественном железнодорожном транспорте. Определено, что клиентоориентированность в транспортной отрасли следует рассматривать как способность компании способствовать наращиванию потока клиентов и, соответственно, дополнительной прибыли за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей потребителей транспортных услуг. Детализировано понимание клиентоориентированности в разрезе грузовых и пассажирских перевозок железнодорожного транспорта. Раскрыты ключевые условия, которых следует придерживаться при внедрении клиентоориентированного подхода на предприятиях железнодорожной отрасли. Определены ключевые задачи по эффективной реализации политики клиентоориентированности на железнодорожном транспорте.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, политика клиентоориентированности, цифровизация, ключевые условия, задачи.

УДК 658.89:656

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-10>

Задоя В.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Український державний університет науки і технологій

Zadoia Viacheslav

Ukrainian State University
of Science and Technology

The article analyzes the current situation of railway transport and reveals the key problems that hinder its sustainable growth. It is established that today customer orientation is a key factor in the success of transport companies in the competitive struggle and a determining principle for attracting new and retaining existing customers. Fragmentary examples of implementing a customer-oriented approach in railway transport are considered. It is determined that customer orientation in the transport industry should be considered as the company's ability to contribute to increasing the flow of customers and, accordingly, additional profit due to a deep understanding and satisfaction of their needs. The understanding of customer orientation in the context of freight and passenger transportation of railway transport is detailed. At the same time, in the field of cargo transportation, customer orientation means successful interaction with potential customers – manufacturers of products, whose effective operation largely depends on the timely delivery of raw materials and components, as well as on the transportation of final products. It is indicated that the railway company should strive to organize comprehensive logistics services and ensure ease of interaction between shippers and the company in terms of submitting applications and placing orders, the ability to obtain information about the location of goods online, delivery of goods on time, door-to-door, etc. It is established that customer orientation in the field of Passenger Transportation provides for the establishment of differentiated ticket prices, the provision of personalized discounts to both regular and new customers, in particular in the segment of long-distance transportation, the formation of a personalized package of services for customers. It is also important to increase the comfort and speed of movement, offer passengers other related services, and so on. The key conditions that should be met when implementing a customer-oriented approach are revealed. Key tasks for effective implementation of the customer orientation policy in railway transport are identified.

Key words: railway transport, customer orientation policy, digitalization, key conditions, tasks.

Постановка проблеми. В умовах розбудови конкурентного ринку залізничних перевезень і загалом відкритості транспортного ринку для конкуренції споживачі вільні у виборі постачальника послуги, особливо у сфері транспортно-логістичних і термінально-складських послуг. Динаміка розвитку даного сектору свідчить про зростання частки сегментів послуг, які формують додану вартість, зокрема таких, як експедирування, термінально-складські послуги, послуги контрактної та інтегрованої логістики та ін.

З огляду на сказане, актуалізується питання реалізації залізничною компанією якісної політики клієнтоорієнтованості, що передбачає не лише реалізацію послуг залізничної інфраструктури і надання в користування вагонів, а й організацію комплексної транспортно-логістичної діяльності. Формування комплексного портфеля послуг на основі не лише базової послуги залізничних перевезень, а й спеціалізованих продуктів та персоналізованих сервісів сприятиме підвищенню привабливості послуг для клієнтів, збільшенню

прибутковості бізнесу і підвищенню вартості компанії. Від того, наскільки ефективно побудована взаємодія з клієнтами, залежать імідж та репутація компанії, що визначають, зокрема, її можливості щодо залучення інвестицій та провадження нею інноваційної діяльності.

Зважаючи на складне становище АТ «Укрзалізниця» і критичну незадоволеність клієнтів послугами залізничного транспорту, вагомого значення для стратегічного сталого розвитку залізничної компанії набуває реалізація якісної та дієвої політики клієнтоорієнтованості. Останнє вимагає проведення більш ґрунтовних досліджень щодо визначення ключових напрямів та ефективних заходів щодо поліпшення лояльності клієнтів до залізничної компанії і підвищення її іміджу на ринку транспортних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сьогодні проблематика надання якісних послуг залізничного транспорту і загалом провадження політики клієнтоорієнтованості в галузі викликає значне зацікавлення серед учених. Дане питання висвітлено в публікаціях таких науковців, як Ю. Бараш, В. Дикань, Н. Каличева, М. Коринь, Л. Марценюк, В. Овчиннікова, І. Токмакова, Т. Чаркіна та ін. [1–8]. Віддаючи належне теоретичній та практичній цінності досліджень учених, слід відзначити, що потребує більш ґрунтовного дослідження сучасний стан провадження залізничною компанією принципів клієнтоорієнтованості і визначення ключових напрямів та ефективних заходів щодо поліпшення взаємодії клієнтів із компанією.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасного стану АТ «Укрзалізниця» і визначення тенденцій реалізації компанією політики клієнтоорієнтованості на залізничному транспорті, визначення напрямів та ефективних заходів щодо поліпшення взаємодії клієнтів з компанією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні залізнична компанія переживає вкрай

складні часи. Скорочення попиту на послуги національного перевізника і, як результат, падіння обсягів перевезень залізничним транспортом, зниження пропускну та провізної спроможності залізниці, погіршення стану рухомого складу та виробничо-технічної бази підприємств залізничного транспорту, скорочення кваліфікованого кадрового потенціалу і посилення відтоку кадрів із залізничної компанії ускладнюють її роботу та нівелюють можливості щодо стабілізації стану АТ «Укрзалізниця».

Як свідчать дані рис. 1, за 2015–2020 рр. відбулося 10-відсоткове скорочення вантажообігу залізничного транспорту. Зокрема, у розрізі видів сполучень відбулися такі зміни: внутрішньодержавне – зменшення на 1,4%, експорт – на 9,5%, транзит – на 46,4%. Своєю чергою, імпорт зріс на 10,8%.

Найбільш суттєве скорочення відображають транзитні перевезення. Обсягові показники роботи національного перевізника демонструють тенденцію критичного скорочення обсягів високодохідних транзитних перевезень із 42,3 млрд т-км у 2012 р. до 26,6 млрд т-км у 2015 р. і 14,3 млрд т-км у 2020 р. За даними 2015 р., дохід від перевезення 1 т вантажу на відстань 500 км у транзиті становив 10,23 дол., для порівняння: у внутрішньому сполученні – 6,07 дол., імпорт – 5,62 дол., експорт – 4,25 дол. [10]. Тобто, маючи значні можливості для розвитку транзитних перевезень залізницею, національним перевізником не використовується їхній потенціал для поліпшення доходності залізничної компанії.

Такі негативні тенденції викликані не лише погіршенням міжнародних політичних та економічних відносин України з іншими державами, а й внутрішніми чинниками, а саме: неналежною якістю транспортних послуг, високою зношеністю рухомого складу та інфраструктури, зниженням безпеки залізничних перевезень і погіршенням схо-

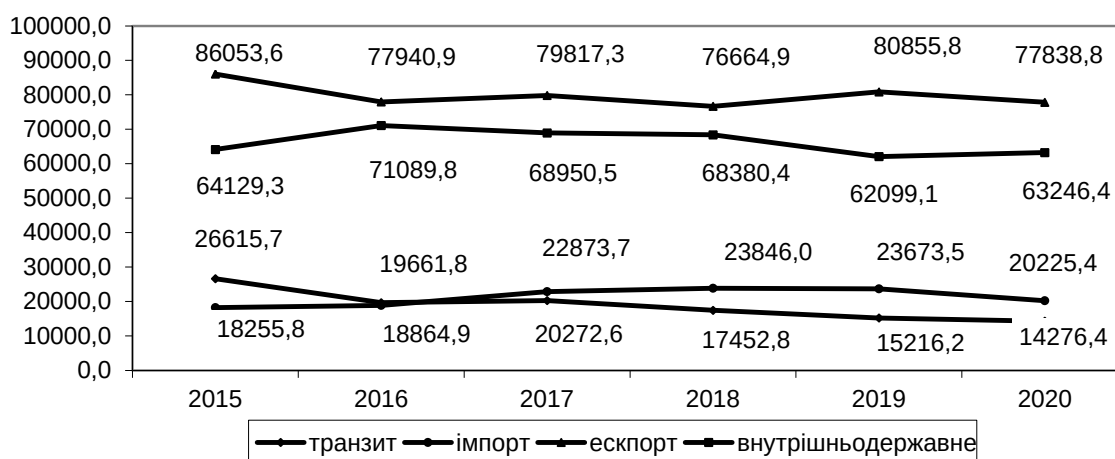


Рис. 1. Динаміка вантажообігу залізничного транспорту за видами сполучень

Джерело: [9]

ронності вантажів, бюрократизмом та корупцією, неврегульованістю митних процедур тощо. Наприклад, за 2019 р. АТ «Укрзалізниця» понесла збитки від розкрадання вантажів на суму 31,7 млн грн, а за минулий рік – 55,1 млн грн [11].

Реалізована за останні роки провізна спроможність мережі залізничного транспорту погіршилася у 2,5 рази. Це сталося здебільшого через хронічне невиконання планів інвестицій. Із 2016 р. фактичні обсяги інвестицій були в 2,4–2,9 рази меншими, ніж заплановані. Навіть вивільнення інфраструктури і тягових ресурсів унаслідок скорочення в два рази обсягів перевезень пасажирів у 2020 р. не дало змоги зупинити падіння обсягів вантажних перевезень. Через неможливість подальшої експлуатації в останні роки закрито: 0,4 тис км головних та 1,8 тис км станційних колій, 2,5 тис стрілочних переводів. Нині встановлено 31,8 тис обмежень швидкості руху поїздів. На 272 км головних колій швидкість руху обмежена до 25 км/год, або навіть до 15 км/год., що є аварійним режимом пропуску поїздів. Також зафіксовано проблеми і на прикордонних стиках, у припортових станціях, на перевалці вантажів та під час виконання інших транспортних операцій [12].

Станом на кінець вересня 2021 р. 6 883,4 км потребували капітального ремонту, 2 888,7 км – реконструкції. За вказаний період удалося провести капітальний ремонт на 58,25 км, роботи з реконструкції – на 126,8 км за плану у 82 та 316 км відповідно (фактично план виконано на 71% та 40%). Значною мірою така ситуація зумовлена неналежним рівнем інвестиційного забезпечення колійного господарства, що загрожує безпеці руху та призводить до аварій на залізничному транспорті. Так, наприклад, капітальні інвестиції на реконструкцію залізничного полотна у 2018 р. становили 2 006,4 млн грн, у 2019 р. – 1 024,0 млн грн, у 2020 р. – 846,6 млн грн. Тобто лише за останні три роки їх розмір скоротився більше ніж удвічі. Постачання матеріалів для колійного господарства станом на початок вересня становить лише 10% від запланованих на 2021 р. Як приклад, якщо десять років тому АТ «Укрзалізниця» закупувала 110 тис т рейок, то в 2020 р. було придбано 12 тис т, а за вісім місяців 2021 р. їх закуплено лише 129 т [10; 13].

Складною є ситуація й у локомотивному та вагонному господарстві. Протягом 2015–2020 рр. інвентарний парк локомотивів скоротився на 7,7%, експлуатації та резерву – на 25,0% (табл. 1). Більшість локомотивів знаходиться на ремонті в очікуванні необхідних матеріалів та запчастин. Парк тягового рухомого складу зношений на понад 90%, у т. ч. електровози зношені на 94,4%, тепловози – на 98,3%. Із загального інвентарного парку локомотивів лише 190 одиниць (або 5,3%) молодше 25 років.

Щодо парку вагонів слід зазначити таке. Загалом парк вантажних вагонів налічує 104,7 тис од., рівень їх зносу досягає 91,6%, зокрема 73,3 тис од. перетнуло нормативно встановлений термін служби, 18,4 тис відпрацювали півтора встановленого строку служби та з вимог безпеки руху мають бути списані. До 2025 р. списанню підлягають 39 тис вагонів, або кожна третя одиниця парку вантажних вагонів. Інвентарний парк пасажирського рухомого складу налічує 3 908 вагонів, з яких 2 807 од. (72%) – в експлуатації, 15 швидкісних поїздів (в експлуатації 13 од. – 87%), 1 294 секції електропоїздів (927 од. – 72%) і 235 секцій дизель-поїздів (150 од. – 64%). За останні п'ять років експлуатаційний парк пасажирського рухомого складу АТ «Укрзалізниця» значно скоротився, зокрема: пасажирських вагонів – на 1 005 од. (26%); секцій електропоїздів – на 243 секції (21%), секцій дизель-поїздів – на 66 секцій (31%). Рівень зносу пасажирського рухомого складу сягає майже 100%, зокрема, наприклад, зношеність пасажирських вагонів оцінюють у 92,8% [10].

Зважаючи на складне технічне та фінансово-економічне становище АТ «Укрзалізниця» і відсутність системної роботи компанії в напрямі поліпшення якості послуг залізничного транспорту і лояльності споживачів, залізнична компанія поступово втрачає клієнтів на користь інших видів транспорту, які провадять клієнтоорієнтовану політику їх розвитку і приділяють значну увагу покращенню вражень клієнтів від послуг. Цей висновок підтверджується результатами дослідження, проведеного Центром транспортних стратегій і компанією Deloitte [14], які свідчать, що 18% опитаних компаній за останні п'ять років зменшили питому вагу залізничного транспорту в загальному обсязі

Таблиця 1

Структура локомотивного парку АТ «Укрзалізниця» у 2015 р. та 2020 р. [10]

Показник	Інвентарний парк, од.		Зменшення 2020/2015 рр.		Експлуатація та резерв, од.		Зменшення 2020/2015 рр.	
	2015	2020	од.	%	2015	2020	од.	%
Усього локомотивів	3847	3551	296	7,7	2699	2025	674	25,0
Магістральні електровози	1720	1596	124	7,2	1233	1012	221	17,9
Магістральні тепловози	718	702	16	2,2	469	229	240	51,2
Маневрові тепловози	1409	1253	156	11,1	997	784	213	21,4

транспортно-логістичних послуг. Дані за останній рік відображають поступове зацікавлення (близько 9% компаній) річним транспортом як альтернативою залізничному транспорту. Останнє свідчить про розширення кола потенційних конкурентів для національної залізничної компанії. З огляду на це, слід детальніше розглянути політику АТ «Укрзалізниця» в напрямі завоювання лояльності клієнтів і нарощення обсягів надання транспортних послуг компаніїю.

Як свідчить стратегія розвитку АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 рр., збільшення привабливості компанії для споживачів і провадження політики клієнтоорієнтованості визначено як ключові цілі її зростання у стратегічній перспективі, для досягнення яких заплановано реалізацію низки завдань.

Як фрагментарні приклади впровадження клієнтоорієнтованого підходу на залізничному транспорті слід навести такі. Так, у напрямі поліпшення взаємовідносин залізничної компанії з вантажовідправниками відбувається впровадження довгострокового контракту на перевезення, згідно з умовами якого ціна за користування вагонами залежатиме від терміну дії контракту. Відповідний договір про надання послуг з організації перевезення вантажів залізничним транспортом у редакції від 10.12.2021 оприлюднено Філією «Центр транспортної логістики» і планується ввести в дію з 10 січня 2022 р. Також у серпні 2021 р. АТ «Укрзалізниця» розпочато розподіл вагонів у режимі «англійських» аукціонів через систему «ProZorro. Продажі». Як свідчать дані, надані компанією, за цей період на таких аукціонах було придбано понад 41 тис вагонівідправок. Купувати на аукціонах можна як маршрутні відправки (близько 50 вагонів), так і повагонні. Найменша кількість вагонів, яку можна придбати, – 5. Щоб підвищити рівень маршрутизації і збільшити прогнозованість відправок, залізничною компанією було прийнято рішення щодо продажу на аукціонах вагонів із подачею через певний термін. Так, наприклад, на грудень було продано по 450 вагонівідправок щодобово у маршрутних відправках (горизонт подачі вагонів збільшено до одного місяця) та продовжується продаж по 150 вагонів щодобово у повагонних відправках (від 5 до 20 вагонів). Таким чином, здійснюються продажі вагонів із подачею через 7–9 днів (невеликі відправки) і з подачею на місяць уперед, де пропонуються тільки маршрутні відправки (по 50 вагонів на добу). Нині діє і третій вид аукціонів із горизонтів подачі вагонів протягом п'яти місяців [15].

Реалізується політика щодо поліпшення обслуговування й у сфері пасажирських перевезень, зокрема на основі розроблення та впровадження цифрових сервісів. Серед останніх нововведень – запуск першого чат-боту в месенджерах Viber та Telegram, у межах яких реалізовано можливості

прямого продажу чи повернення квитків, а також замовлення харчування під час поїздки, відображення розкладу руху, інформування про прибуття або запізнення потяга, номер колії тощо [16]. Слід відзначити і впровадження єдиного електронного квитка, що сприяє реалізації мультимодальності, оформлення пільгових проїзних квитків через мережу Інтернет, розширення напрямів слідування поїздів, упровадження послуги харчування в поїздах, зокрема категорії Інтерсіті та Інтерсіті+, у яких компанія Wog safe пропонують на вибір ланч-бокси (м'ясний, вегетаріанський, дитячий) та ін. Однак попри реалізовані зміни у цій сфері низка проблем так і залишилася невирішеною: непрацюючі кондиціонери у вагонах, брудні вагони, подушки та матраци, несвіжа та неякісно випрана постіль тощо.

Як відомо, в основі політики клієнтоорієнтованості знаходиться персоніфікований підхід до обслуговування, взаємовигідне довгострокове партнерство з клієнтами, постійний розвиток портфеля продуктів та послуг, уміння оцінити ступінь лояльності та задоволеності споживачів послугами. Тобто під час провадження клієнтоорієнтованої політики розвитку компаній ключовим критерієм оцінювання ефективності їхньої діяльності є задоволення потреб клієнтів із погляду як якості, так і доступності послуг. З огляду на це, клієнтоорієнтованість у транспортній галузі слід розглядати як здатність компанії сприяти нарощенню потоку клієнтів і, відповідно, додаткового прибутку за рахунок глибокого розуміння та задоволення потреб споживачів транспортних послуг. При цьому у сфері вантажних перевезень клієнтоорієнтованість означає успішну взаємодію з потенційними клієнтами – виробниками продукції, ефективна діяльність яких значною мірою залежить від своєчасного постачання сировини та комплектуючих, а також від транспортування кінцевої продукції. Тобто залізнична компанія має прагнути до організації комплексних логістичних послуг і забезпечувати простоту взаємодії вантажовідправників із компанією з погляду подачі заявок та оформлення замовлень, можливості отримання інформації про місцезнаходження вантажів у режимі реального часу, доставки вантажів у встановлений термін, від дверей до дверей тощо. Важливими для залучення нових клієнтів залишаються цінова політика, сучасні та зручні технологічні рішення, розвиток пунктів консолідації вантажів тощо. Своєю чергою, клієнтоорієнтованість у сфері пасажирських перевезень передбачає встановлення диференційованої вартості квитків, надання персоніфікованих знижок як постійним, так і новим клієнтам, зокрема у сегменті перевезень далекого прямування. Також важливим є підвищення комфорту та швидкості руху, пропозиція пасажирам інших супутніх сервісних послуг тощо.

При цьому важливо під час упровадження клієнтоорієнтованого підходу в діяльність компаній урахувати декілька ключових умов:

- по-перше, рівень клієнтоорієнтованості компанії найбільш достовірно та точно може оцінити клієнт, який скористався послугами компанії;
- по-друге, результатом реалізації політики клієнтоорієнтованості має бути нарощення прибутку компанією в довгостроковій перспективі;
- по-третє, говорячи про задоволення потреб клієнтів, необхідно мати на увазі, що компанія має як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів, тому вона має враховувати інтереси не лише споживачів, а й внутрішніх клієнтів, зокрема співробітників, оскільки від злагодженої та відповідальної роботи персоналу залежать своєчасність та якість надання послуг, ефективність взаємодії з клієнтами. Кожен співробітник має розуміти, як саме його робота впливає на сприйняття клієнтом якості сервісу та продукції;
- по-четверте, під час реалізації клієнтоорієнтованого підходу необхідно сформувати політику внутрішньої та зовнішньої клієнтоорієнтованості діяльності залізничної компанії і забезпечити тісну та скоординовану взаємодію всіх учасників перевізного процесу з метою максимального задоволення попиту клієнтів на транспортні послуги;

по-п'яте, урахування глобальних тенденцій і трансформацій у сфері залізничного транспорту, зокрема на сучасному етапі такими трендами є цифровізація та екологізація. Упровадження цифрових технологій та перехід до електронного документообігу – це не просто тренд чи одне із завдань підвищення ефективності роботи залізничного транспорту, це ключовий фактор у забезпеченні привабливості залізничних та мультимодальних сервісів для клієнтів. Сьогодні процес переходу на цифрові технології у сфері транспорту отримав новий імпульс від упровадження електронних транзитних митних декларацій та транспортних накладних до реалізації глобальних перспективних ІТ-проектів. Відпрацьований між залізницями електронний обмін даними на основі електронного цифрового підпису є основою формування на ринку перевезень нових конкурентоспроможних цифрових продуктів та сервісів під час здійснення залізничних перевезень.

Нині серед основних заходів щодо практичної реалізації політики клієнтоорієнтованості на залізничному транспорті слід назвати такі:

- модернізація інфраструктури та оновлення рухомого складу;
- формування оптимального портфеля послуг, освоєння нових напрямів діяльності залізничною компанією;
- розроблення гнучкої тарифної політики на залізничному транспорті;

– розвиток мультимодальних маршрутів у сфері як вантажних, так і пасажирських перевезень, забезпечення тісної та скоординованої взаємодії всіх учасників перевізного процесу;

– стандартизація та каталогізація зовнішніх та внутрішніх послуг на залізничному транспорті;

– дотримання високих стандартів якості послуг залізничної компанії, застосування високих професійних стандартів та етики обслуговування;

– упровадження цифрових технологій оптимізації діяльності залізничної компанії і нових цифрових сервісів для клієнтів, які, зокрема, дають змогу відстежувати місцезнаходження вантажів у режимі реального часу, реалізують можливості мультимодальності послуг, покращують обслуговування пасажирів і сприяють розширенню спектра сервісів та ін.;

– удосконалення систем лояльності для клієнтів і формування персоналізованих пропозицій для споживачів послуг залізничної компанії, упровадження стратегій персоналізації обслуговування клієнтів;

– формування цифрових профілів клієнтів залізничної компанії та застосування технологій предикативної аналітики для прогнозування запитів та потреб споживачів щодо послуг залізничного транспорту тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, проведено комплексний аналіз сучасного стану залізничного транспорту, технічного та технологічного потенціалу для повноцінного задоволення потреб економіки та населення в перевезеннях і рівня задоволеності споживачів якістю послуг залізничного транспорту. Установлено, що клієнтоорієнтованість у транспортній галузі слід розглядати як здатність компанії сприяти нарощенню потоку клієнтів і, відповідно, додаткового прибутку за рахунок глибокого розуміння та задоволення потреб споживачів транспортних послуг. Установлено, що клієнтоорієнтованість у сфері пасажирських перевезень передбачає встановлення диференційованої вартості квитків, надання персоналізованих знижок як постійним, так і новим клієнтам, зокрема у сегменті перевезень далекого прямування. Розкрито ключові умови та завдання щодо забезпечення ефективної реалізації політики клієнтоорієнтованості на залізничному транспорті.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бараш Ю.С., Чаркіна Т.Ю. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень : монографія. Дніпро : ДНУЗТ, 2015. 184 с.
2. Дикань В.Л., Воловельская И.В. Особенности поведения потребителей в условиях «экономики счастья». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 11–17.
3. Каличева Н.Е. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств

залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 525 с.

4. Корінь М.В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Харків, 2019. 524 с.

5. Марценюк Л.В. Інноваційний розвиток пасажирських компаній шляхом організації залізничного туризму : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2018. 577 с.

6. Овчиннікова В.О. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Харків, 2018. 517 с.

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

8. Чаркіна Т.Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Харків, 2021. 565 с.

9. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Укрзалізниця» (2005–2020 роки). АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 12.12.2021).

10. Звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства «Українська залізниця» : Постанова Верховної Ради України № 1734-IX від 09.09.2021. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-20#Text> (дата звернення: 17.12.2021).

11. Звіт про періодичне відстеження результативності Наказу Міністерства інфраструктури України від 27.06.2012 № 363. *Міністерство інфраструктури України*. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33190.html> (дата звернення: 19.12.2021).

12. Від чого залежить транзит вантажів по «Укрзалізниці». *Railinsider.com.ua*. URL: <https://www.railinsider.com.ua/tranzyt-vantazhiv-po-ukrзалізниця/> (дата звернення: 17.12.2021).

13. Сколько ж/д путей нужно отремонтировать «Укрзалізниця». *Центр транспортних стратегій*. URL: https://cfts.org.ua/infographics/skolko_zh_d_putey_nuzhno_otremontirovat_ukrзалізниця (дата звернення: 18.12.2021).

14. Исследование «Отраслевой контроль»: ТОП-5 трендов трансформации железнодорожного комплекса. *Центр транспортных стратегій*. URL: https://cfts.org.ua/articles/issledovanie_otraslevoy_kontrol_top_5_trendov_transformatsii_zheleznodorozhnogo_kompleksa_1867 (дата звернення: 20.12.2021).

15. Аукціони «Укрзалізниця» на зерновозі: у чому вигода для відправників вантажів? *Elevatorist.com*. URL: <https://elevatorist.com/uk/blog/read/750-auksioniy-ukrзалізниця-na-zernovozyi-v-chem-vyigodadlya-gruzootpraviteley> (дата звернення: 19.12.2021).

16. «Укрзалізниця» запустила чат-бот у Viber та Telegram з функцією продажу квитків, – Владислав Криклій. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrзалізниця-zapustila-chat-bot-u-viber-ta-telegram-z-funkciyeyu-prodazhu-kvitkiv-vladislav-krikliij> (дата звернення: 15.12.2021).

REFERENCES:

1. Barash Yu.S., Chatkina T.Yu. (2015) *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu zaliznychnykh pasazhyrs'kykh perevezen'* [Management of competitiveness of railway passenger transportation]. Dnipropetrovsk: DNUZT. (in Ukrainian)

2. Dykan V.L., Volovel'skaya I.V. (2017) *Osobnosti povedeniya potrebiteley v usloviyakh "ekonomiki schast'ya"* [Features of consumer behavior in the conditions of the "happiness economy"]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 60, pp. 11–17.

3. Kalycheva N.Ye. (2019) *Teoretyko-metodologichni zasady zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidprijemstv zaliznychnogho transportu v umovakh transformaciji biznes-seredovyshha* [Theoretical and methodological bases of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of transformation the business environment] (Doctor's Thesis), Kharkiv.

4. Korin M.V. (2019) *Teoretyko-metodologichni aspekty rozvytku infrastruktury zaliznychnogho transportu v umovakh transkordonnogho spivrobitnyctva* [Theoretical and methodological aspects of railway transport infrastructure development in the context of cross-border cooperation] (Doctor's Thesis), Kharkiv.

5. Martseniuk L.V. (2018) *Innovatsiyni rozvytok pasazhyrskykh kompanii shliakhom orhanizatsii zaliznychnoho turyzmu* [Innovative development of passenger companies by organizing railway tourism] (Doctor's Thesis), Dnipro.

6. Ovchynnikova V.O. (2018) *Teoretyko-metodologichni aspekty strategichnogho upravlinnja rozvytkom zaliznychnogho transportu Ukrainy* [Theoretical and methodological aspects of strategic management of railway transport development in Ukraine] (Doctor's Thesis), Kharkiv.

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

8. Charkina T.Yu. (2021) *Teoretyko-metodologichni osnovy formuvannia systemy antykrizovoho upravlinnja pasazhyrskym kompleksom zaliznychnoho transportu* [Theoretical and methodological foundations of the formation of an anti-crisis management system for the passenger complex of railway transport] (Doctor's Thesis), Kharkiv.

9. Official web-site of JSC "Ukrzaliznytsya" (2021) Directory of key performance indicators of regional branches of JSC "Ukrzaliznytsya" (2005–2020), available at: <https://www.uz.gov.ua/> (accessed 12 December 2021).

10. Legislation Of Ukraine (2021) Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine "Report of the temporary investigative commission of the Verkhovna Rada of Ukraine on the inspection and assessment of the state of Joint Stock Company "Ukrainian railway", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-20#Text> (accessed 17 December 2021).

11. Official web-site of Ministry of infrastructure of Ukraine (2021) Report on periodic monitoring of the effectiveness of Order No. 363 of the Ministry of infrastructure of Ukraine dated 27.06.2012, availa-

ble at: <https://mtu.gov.ua/news/33190.html> (accessed 19 December 2021).

12. railinsider.com.ua: web-site (2021) What does cargo transit through Ukrzaliznytsia depend on, available at: <https://www.railinsider.com.ua/tranzyt-van-tazhiv-po-ukrzaliznyczi/> (accessed 17 December 2021).

13. Center for Transport Strategies: web-site (2021) How many railway tracks need to be repaired by Ukrzaliznytsia, available at: https://cfts.org.ua/infographics/skolko_zh_d_putey_nuzhno_otremontirovat_ukrzaliznytse (accessed 18 December 2021).

14. Center for Transport Strategies: web-site (2021) Research "Industry control": TOP 5 trends in the transformation of the railway complex, available at: https://cfts.org.ua/articles/issledovanie_otraslevoy_kon-

[trol_top_5_trendov_transformatsii_zheleznodorozhno-go_kompleksa_1867](https://cfts.org.ua/articles/issledovanie_otraslevoy_kontrol_top_5_trendov_transformatsii_zheleznodorozhno-go_kompleksa_1867) (accessed 20 December 2021).

15. elevatorist.com: web-site (2021) Ukrzaliznytsya auctions for grain carriers: what are the benefits for cargo senders?, available at: <https://elevatorist.com/uk/blog/read/750-auksionyi-ukrzaliznytsi-na-zernovozyi-v-chem-vyigoda-dlya-gruzootpraviteley> (accessed 19 December 2021).

16. Government portal: web-site (2021) Ukrzaliznytsya launches chatbot in Viber and Telegram with ticket sales function. Vladyslav Kryklii, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrzalznicya-zapustila-chat-bot-u-viber-ta-telegram-z-funkciyeyu-prodazhu-kvitkiv-vladislav-kriklij> (accessed 15 December 2021).