

Менеджмент

УДК 005.21:656.2

Шарук Тетяна Михайлівна

*аспірант за спеціальністю 073 «Менеджмент»
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державного університету «Житомирська політехніка»*

Sharuk Tetiana

*PhD Student in 073 «Management» of the
Department of Management, Business and Marketing Technologies
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: 0009-0003-2363-1091*

Юшкевич Олена Олександрівна

*доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»*

Yushkevych Olena

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Management, Business and Marketing Technologies
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: 0000-0002-6906-5799*

**СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В
ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ ВІЙНИ
STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF THE
INFRASTRUCTURE OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN
THE EXTREME CONDITIONS OF WAR**

Анотація. *Інфраструктура залізничного транспорту займає ключове місце в господарському секторі економіки України, що забезпечує потребу в пасажирських та вантажних перевезеннях. Екстремальні умови війни загострили проблеми розвитку інфраструктури залізничного транспорту, зростає кількість залізничних ділянок, що мають відхилення від нормативу, збільшується непродуктивне навантаження на магістральну інфраструктуру за рахунок зростання простоїв на станційних коліях, що в результаті гальмує розвиток швидкісного руху пасажирських поїздів. Тому, ціннісні орієнтири пов'язані з стратегічним розвитком інфраструктури залізничного транспорту з початком повномасштабної війни потребують коригування, оскільки дана сфера зазнала значних руйнувань.*

Метою дослідження є формування стратегічних орієнтирів розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту з урахуванням викликів, обмежень та потенціалу можливостей розвитку в екстремальних умовах війни.

Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: системний підхід – для з'ясування структурних елементів комплексу інфраструктури залізничного транспорту; абстрагування, систематизації, аналізу та синтезу – для узагальнення перспективних напрямів розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту та формування ключових цілей і напрямів розвитку з урахуванням існуючих можливості залучення ресурсів для досягнення поставленої мети, табличний, графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

В статті здійснено структурування елементів комплексу інфраструктури залізничного транспорту. Побудовано матрицю викликів та ідентифікації можливостей розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту в умовах війни. Запропоновано систему якісних

критеріїв стратегічно орієнтованого відтворення в розрізі пасажирських та вантажних перевезень. Визначено стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури залізничного транспорту з урахуванням викликів, обмежень та потенціалу можливостей розвитку в екстремальних умовах війни.

В подальших наукових дослідженнях пропонується сформувати стратегію і тактику управління з урахуванням альтернатив розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту, поліпшення технологічних процесів залізничних перевезень та врахування сучасних стандартів під час відновлення інфраструктури залізничного транспорту.

Ключові слова: стратегічні орієнтири, управління, інфраструктура підприємств залізничного транспорту, критерії відтворення, екстремальні умови.

Summary. *The infrastructure of railway transport occupies a key place in the economic sector of the economy of Ukraine, which ensures the need for passenger and cargo transportation. The extreme conditions of the war exacerbated the problems of railway transport infrastructure development, the number of railway sections that deviate from the standard is increasing, the non-productive load on the highway infrastructure is increasing due to the increase in downtime on station tracks, which as a result inhibits the development of high-speed passenger train traffic. Therefore, value orientations related to the strategic development of railway transport infrastructure with the beginning of a full-scale war need to be adjusted, since this area has undergone significant destruction.*

The purpose of the study is to form strategic guidelines for the development of the infrastructure of railway transport enterprises, taking into account the challenges, limitations and the potential of development opportunities in the extreme conditions of war.

To achieve the set goal, a set of general scientific and special research methods was used, namely: a systematic approach – to clarify the structural elements of the railway transport infrastructure complex; abstraction, systematization, analysis and synthesis – for summarizing promising directions of infrastructure development of railway transport enterprises and forming key goals and directions of development taking into account the existing possibilities of attracting resources to achieve the goal, tabular, graphic – for visual display of research results.

In the article, the elements of the railway transport infrastructure complex are structured. A matrix of challenges and identification of opportunities for the development of the infrastructure of railway transport enterprises in the conditions of war has been built. A system of qualitative criteria of strategically oriented reproduction in terms of passenger and cargo transportation is proposed. Strategic orientations for the development of railway transport infrastructure have been determined, taking into account the challenges, limitations and the potential of development opportunities in the extreme conditions of war.

In further scientific research, it is proposed to form a management strategy and tactics, taking into account alternatives for the development of the infrastructure of railway transport enterprises, improving the technological processes of railway transport and taking into account modern standards during the restoration of the infrastructure of railway transport.

Key words: *strategic orientations, management, infrastructure of railway transport enterprises, reproduction criteria, extreme conditions.*

Постановка проблеми. Інфраструктура залізничного транспорту займає ключове місце в господарському секторі економіки України, що забезпечує потребу в пасажирських та вантажних перевезеннях, як за внутрішнім так і зовнішніми сполученнями. Це один з основних

стратегічно-важливих цілісних локомотивів забезпечення життєдіяльності, функціонування та збереження держави. Залізничні шляхи є цілим комплексом інженерних споруд та приладів, а також виробничих підрозділів та господарських підприємств, що забезпечують безперервну роботу колій та їх ремонти. Проте, екстремальні умови війни загострили проблеми розвитку інфраструктури залізничного транспорту, зростає кількість залізничних ділянок, що мають відхилення від нормативу, збільшується непродуктивне навантаження на магістральну інфраструктуру за рахунок зростання простоїв на станційних коліях, що в результаті гальмує розвиток швидкісного руху пасажирських поїздів. Незважаючи на незначне зростання державних субсидій на компенсацію збитків від пасажирських перевезень та утримання інфраструктури, практично вичерпано пропускну здатність інфраструктури, загальний стан якої не покращується. Від початку війни в Україні проблеми загострились через систематичний дефіцит інвестицій в оновлення основних засобів [4]. Всі ці проблеми призводять до зниження рівня безпеки руху на залізниці. Практична реалізація стратегічних змін розвитку залізничного транспорту також обмежується наявністю низки невирішених проблем, що пов'язані насамперед, із реструктуризацією залізничної компанії, формуванням конкурентного ринку залізничних перевезень і поширенням масштабних цифрових змін. Багаторічна практика безсистемного управління інфраструктурою призвела до катастрофічного фінансового та технічного стану підприємств залізничного транспорту.

У результаті зростає кількість залізничних ділянок, що мають відхилення від нормативу та збільшується непродуктивне навантаження на магістральну інфраструктуру за рахунок зростання простоїв на станційних коліях. Застарілі процедури та процеси надання транспортних послуг, що не відповідають умовам сьогодення потребують переорієнтації та зосередженні на якості та міжнародних перевезеннях [1]. Тому необхідно

спрямовувати стратегію розвитку та відновлення інфраструктури залізничного транспорту в міжнародний інтеграційний простір. Сформовані стратегічні орієнтири повинні бути орієнтовані на досягнення поставленої мети, оскільки без бачення майбутнього та впровадження інновацій інфраструктура підприємств залізничного транспорту втрачатиме конкурентоспроможність та негативно впливатиме на якість перевезень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту є предметом досліджень багатьох вчених і практиків, зокрема ґрунтовні дослідження у цьому напрямку здійснили: Н. Каличева [6], Ю. Крихтіна [9], В. Овчиннікова [13], М. Дьяков [13], О. Кірдіна [8], Л. Українська [8], Г. Кіндрацька [7] та інші. Незважаючи на значну кількість досліджень [1-17], питання формування стратегії та управління розвитком інфраструктури підприємств залізничного транспорту залишаються відкритими та дискусійними і потребують в екстремальних умовах війни кардинально інших теоретичних та практичних підходів до виконання стратегії. Це стосується реалізації можливостей досягнення стратегічних цільових орієнтирів щодо альтернатив розвитку діяльності інфраструктури підприємств залізничного транспорту, зокрема збільшення координації перевезень з країнами ЄС, диверсифікація логістики експортних залізничних перевезень за допомогою розвитку пропускної спроможності західних прикордонних переходів, поліпшення технологічних процесів залізничних перевезень та врахування сучасних стандартів під час відновлення інфраструктури залізничного транспорту.

Метою статті є формування стратегічних орієнтирів розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту з урахуванням викликів, обмежень та потенціалу можливостей розвитку в екстремальних умовах війни.

Виклад основного матеріалу. Залізниця є одним із найпопулярніших засобів пересування і транспортування пасажирів та вантажів в Україні. Важливою ланкою для перевезень слугує інфраструктурний комплекс. Згідно із Законом України «Про залізничний транспорт» інфраструктура включає комплекс будівель, споруд, пристроїв, обладнання, що забезпечують надання повного обсягу транспортних та супутніх послуг, а також інші об'єкти, в тому числі охорони навколишнього середовища, інформаційних систем та систему правління, що забезпечують функціонування цього комплексу» [2].

Безпека, надійність і швидкість переміщення пасажирів та вантажів, обсяги перевезень, безперервність та ефективність використання рухомого складу залежать від технічного стану залізничної інфраструктури. Проте, екстремальні умови війни загострили існуючі проблеми функціонування інфраструктури залізничного транспорту що пов'язані з: простроченням термінів виконання ремонтно-колійних робіт на значній протяжності головних колій та обмеженнями, в результаті, швидкості руху поїздів; зростанням кількості станційних та перегінних пристроїв автоматики та зв'язку, що відпрацювали свій термін експлуатації та потребують повної заміни; критичним погіршення технічного стану інженерних споруд, контактної мережі, тягових підстанцій, рухомого складу та його скороченням; зношенням основних засобів інфраструктури та виробничо-ремонтної бази підприємств залізничного транспорту; використанням суміщеного руху пасажирських і вантажних поїздів на одному колійному полотні, що гальмує розвиток швидкісного руху пасажирських поїздів. Всі ці проблеми призводять до зниження рівня безпеки руху на залізниці і, як наслідок, підвищилася аварійність, у тому числі зафіксовано випадки сходження поїздів [16].

Інфраструктура підприємств залізничного транспорту є цілісним комплексом інженерних споруд та приладів, безперебійну роботу яких

забезпечують виробничі підрозділи та господарські підприємства. Протяжність (експлуатаційна довжина) головних колій України становить 19787 км, електрифікованих колій – 9319 км (ширина колії 1520 мм), залізничних станцій – 1402 од., залізничних переїздів – 5422 од., інвентарний парк включає вантажні вагони – 85,2 тис.од, пасажирські вагони – 4,32 тис. од., тепловози – 1944 од., електровози – 1627 од., дизель-поїзди – 301 секція [17].

Територіально інфраструктура залізничного транспорту об'єднує діяльність 6 залізниць – Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Придніпровська та Південно-Західна та підприємства, що забезпечують її функціонування, а саме 110 дистанцій колій, 69 дистанцій сигналізації та зв'язку, 44 дистанції електропостачання, 1492 залізничні станції, 55 локомотивних і 48 вагонних депо.

Інфраструктура залізничного транспорту має наступну структуру та включає в себе такі господарства: колійне, сигналізації та зв'язку, електропостачання, перевезення, будівель та споруд (рис.1).



Рис. 1. Структура комплексу інфраструктури залізничного транспорту

Джерело: складено автором за даними [4]

Колійне господарство забезпечує належне поточне утримання колійного розвитку, споруд та пристроїв, які закріплені за виробничими підрозділами. Розроблення планів ремонтно-колійних робіт, ремонт інженерних споруд, будівель, техніки, механізмів та обладнання сприяє забезпеченню безпеки та безперебійного руху поїздів.

Господарство сигналізації та зв'язку забезпечує безперервний й безпечний рух поїздів за допомогою ефективного використання пристроїв автоматики, телемеханіки та зв'язку, утримання їх у справному стані.

Електропостачання гарантує безперервне та якісне електропостачання електрорухомого складу, споживачів електроенергії, здійснення оперативного-технологічного управління режимами роботи локальних і технологічних електричних мереж, організацію та координацію роботи по забезпеченню електроенергією в обсягах, які необхідні для функціонування виробничого процесу.

Система перевезень включає в себе локомотивне та вагонне господарство. Локомотивне господарство забезпечує транспортування рухомого складу, маневрову роботу, перевезення пасажирів тяговим рухомим складом і рейковими автобусами, роботу кранами на залізничному ході, а також забезпечує паливом, паливно-мастильними матеріалами. Вагонне господарство спрямоване на організацію та своєчасне якісне технічне обслуговування та ремонт вантажних вагонів.

Будівлі та споруди в комплексі інфраструктури залізничного транспорту – адміністративні будівлі, вокзали та пасажирські павільйони, будівлі локомотивного та вагонного господарств, сигналізації та зв'язку, енергетичного господарства, грузового та колійного господарств, комплекс будівель та споруд водопостачання та каналізації.

Інфраструктура залізничного транспорту є основою для забезпечення перевезень. Проте, в умовах війни, існує цілий ряд ключових викликів в сфері залізничної інфраструктури, врахування яких визначатиме можливості з урахуванням існуючих обмежень (табл.1).

**Матриця викликів та ідентифікації можливостей розвитку
інфраструктури підприємств залізничного транспорту в умовах війни**

<i>Виклики в сфері залізничної інфраструктури</i>	
<ul style="list-style-type: none">– Цілеспрямоване руйнування залізничної інфраструктури;– Необхідність виконання обов'язкових безоплатних перевезень у військових та гуманітарних цілях (військові перевезення, евакуація населення, перевезення гуманітарної допомоги, релокація підприємств);– Передислокація місць формування вантажної бази та зміна логістики експортних залізничних перевезень через блокування морських портів України;– Складність спрогнозувати процес та географію відновлення промислових підприємств, що складають вантажопотоки для залізниці;– Збереження застарілих процедур та процесів надання транспортних послуг, що не відповідають умовам сьогодення;– Незакінчене реформування залізниці до вимог ЄС.	
<i>Можливості в сфері залізничної інфраструктури</i>	<i>Обмеження в сфері залізничної інфраструктури</i>
<ul style="list-style-type: none">– Збільшення координації перевезень з країнами ЄС;– Диверсифікація логістики експортних залізничних перевезень за допомогою розвитку пропускнуєї спроможності західних прикордонних переходів;– Поліпшення технологічних процесів залізничних перевезень;– Врахування сучасних стандартів під час відновлення інфраструктури залізничного транспорту.	<ul style="list-style-type: none">– Повномасштабне вторгнення росії на територію України;– Несумісність інфраструктури залізниці України та країн ЄС;– Необхідність модернізації, згідно вимог до зміни вантажопотоків, перевантажувальних комплексів.

Джерело: розроблено автором за даними [15, с. 14-15]

Основним викликом в сфері залізничної інфраструктури є цілеспрямоване руйнування залізничної інфраструктури. Щоденно залізниця зазнає значної кількості російських обстрілів та атак. За попередніми даними, загальні прямі втрати залізниці складають \$4,3 млрд. Загальна протяжність ушкодженого залізничного полотна складає близько 507 км; кількість ушкоджених залізничних вокзалів і станцій – 126, з яких зруйновано або пошкоджено на підконтрольній Україні території більше 53 і решта розташовані на неконтрольованих територіях. Після початку війни, більш як 700 км залізничних колій знаходяться на тимчасово

окупованій території [3]. При цьому, АТ «Укрзалізниця» зуміла виконати обов'язкові безоплатні перевезень у військових та гуманітарних цілях: військові перевезення, евакуація населення, перевезення гуманітарної допомоги, релокація підприємств [14].

Під час війни важливість залізничного транспорту значно посилилася. Залізницею перевозяться основні обсяги експорту продуктів, зернових та олійних культур, вантажів для потреб ЗСУ, евакуаційні рейси (евакуйовано майже 4 млн осіб), гуманітарні вантажі, здійснюється обслуговування потреб виробничих підприємств та їх релокація (на кінець травня 2022 р. переміщено 601 підприємство, 390 із яких вже ефективно працює). Попри численні обстріли та руйнування об'єктів залізничної інфраструктури роботу інфраструктурних об'єктів залізниці не зупинено, разом з цим, обсяги вантажних залізничних перевезень після початку повномасштабної війни значно скоротилися.

Існуючі виклики в сфері залізничної інфраструктури мають ряд обмежень, головними з яких є несумісність інфраструктури залізниці України та країн ЄС. Необхідно зауважити, що в Україні з країнами ЄС фіксується невідповідність колійної ширини (в Україні вона становить 1520мм, а в країнах ЄС 1435мм) та габаритності рухомого складу, зокрема це стосується великих українських вагонів, що можуть пошкодити перони, мости, тунелі та інші об'єкти прилеглої транспортної інфраструктури ЄС. [10. с. 8]. У зв'язку з цим, мінімізуються можливості в сфері залізничної інфраструктури, зокрема щодо зростання координації перевезень з країнами ЄС, адже переорієнтація та зосередження на ринку вантажних та пасажирських перевезень між ЄС та Україною дозволило б реалізувати можливість розвитку в різних сферах економічних відносин, а поліпшення технологічних процесів залізничних перевезень сприяло б зростанню їх кількості та забезпечило б стаке підвищення ефективності транспортного виробництва і покращення якості транспортного забезпечення.

Для реалізації можливостей залізничної інфраструктури потрібно: створити законодавчо визначені умови, які б стимулювали надходження інвестицій у транспортні інфраструктурні проєкти; забезпечити розвиток конкурентного середовища, що підвищить інвестиційну привабливість; удосконалити нормативно-правове регулювання для забезпечення рівних умов для всіх учасників транспортно-логістичного ринку [9. с. 160].

Перспективи розвитку залізничної галузі країни в середньостроковій перспективі визначено в державних програмах, однією з них є Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, що визначає основні напрями покращення якості надання транспортних послуг, наближення їх рівня та розвитку інфраструктури до стандартів ЄС, зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище, підвищення рівня безпеки, необхідність поліпшення систем управління, запровадження адмінреформи та децентралізації влади, запровадження антикорупційної політики, корпоративного управління у держсекторі економіки країни [11]. Ціннісні орієнтири пов'язані з стратегічним розвитком інфраструктури залізничного транспорту з початком повномасштабної війни потребують коригування, оскільки дана сфера зазнала значних руйнувань. Наразі стратегічні ініціативи повинні враховувати такі пріоритети (рис. 2).

Серед пріоритетних напрямів розвитку залізничного транспорту ключовими є інтеграція комплексу залізничного транспорту України до міжнародної залізничної мережі, що передбачає налагодження продуктивного міжнародно-економічного співробітництва та проведенням ринкових перетворень на залізничному транспорті з покращенням конкурентоспроможності українських залізниць на ринку транспортних послуг.



Рис. 2. Стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту України

Джерело: розроблено автором за даними [12, с. 28]

Це прискорить темпи європейської інтеграції і надасть, в перспективі, ефективно використовувати вигідне геополітичне розташування України, а також поєднати інтереси залізниць та користувачів послуг залізничного транспорту.

Стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури залізничного транспорту повинні визначатися в розрізі пасажирських та вантажних перевезень та стосуватися якісних критеріїв часового параметру перебування в дорозі, вартісних показників та непрямих витрат (рис. 3).

Підприємствам залізничної галузі не завжди легко виконувати свою роботу, дотримуючись місії галузі, оскільки щоденно стикаються з поточними виробничими проблемами, які необхідно негайно вирішувати для забезпечення перевізної роботи: зношеність рухомого складу, вихід з ладу інфраструктури, відсутність фінансування на нагальні потреби, погодні умови та інші чинники.



Рис. 3. Критерії стратегічно орієнтованого відтворення інфраструктури підприємств залізничного транспорту

Джерело: розроблено автором за даними [12, с. 32-33]

Для формування ключових цілей та напрямів розвитку підприємства, із врахуванням існуючих ресурсів та можливості залучення потрібних для досягнення поставленої мети – необхідне стратегічне управління. Успішне стратегічне управління має пряму залежність від ефективності керівництва підприємства чи компанії, але для розробки перспективних напрямів розвитку мають бути залучені всі ланки управління, навіть найнижчі. Адже головною метою реалізації стратегічного плану дій є швидке та вчасне його коригування, залежно від зовнішнього оточення та внутрішнього

стану підприємства. Розроблення стратегічних планів розвитку підприємств, які становлять основу національної економічної системи, зокрема як залізнична галузь, має відбуватися з урахуванням інтересів держави. Стратегічне управління впливає на всі складові залізничного транспорту: технічну, експлуатаційну, організаційну, матеріальну, фінансову, соціальну. Тому, керівництво компанії повинно приділяти значну увагу процесам стратегічного планування та визначати витрати ресурсів на їх реалізацію, для забезпечення конкурентоспроможності підприємств [6].

В умовах повномасштабного вторгнення росії на територію України та запровадження в країні воєнного стану виконання і реалізація затверджених програм та стратегій по відновленню залізниці України навряд чи можливі. Також всі ці програми не дають ефективних зрушень в реформуванні залізничного транспорту, оскільки не повною мірою відповідають загальносвітовим закономірностям розвитку даної галузі та мають фрагментарний характер без техніко-економічного обґрунтування доцільності формування, відповідного прогнозування і реалізації визначених стратегічних орієнтирів. Вагомим недоліком під час розробки та реалізації реформ є відсутність сценарного підходу, який передбачає опис не лише спеціальних цільових програм, спрямованих на досягнення загальної мети розвитку залізничної галузі, а й деталізацію механізмів та засобів формування та реалізації державної політики розвитку галузі в умовах зовнішніх ризиків та глобальних трансформацій [9].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Масштаби відбудови інфраструктури залежатимуть від масштабів руйнувань, що збільшуються щодня. Враховуючи цілеспрямоване та системне руйнування агресором інфраструктури залізниці головним завданням післявоєнної відбудови буде повернення до повноцінної роботи залізничного транспорту та відновлення залізничної інфраструктури. Виконати

відновлення зруйнованої або пошкодженої залізничної інфраструктури необхідно шляхом: капітального ремонту пристроїв сигналізації та зв'язку, тягових підстанцій, трансформаторних підстанцій, контактних мереж та інженерних споруд [15, с. 20-28]. Для відповідності цим критеріям інфраструктура підприємств залізничного транспорту повинна пройти шлях від проблемної до рентабельної та конкурентноспроможної.

Стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту в екстремальних умовах війни потребують експлуатаційних заходів щодо: забезпечення стійкості та збалансованості функціонування інфраструктури підприємств залізничного транспорту, реалізації заходів щодо скорочення витрат; перехід на управління експлуатацією залізничного транспорту, що базується на економічних умовах, забезпечивши максимальну ефективність перевізного процесу за дотриманням безпеки використання залізничного транспорту; реалізації технологічних рішень, створюючи інноваційну основу для майбутнього зростання надійності та ефективності залізничного транспорту на новому якісному рівні.

Пропонуємо стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту в розрізі пасажирських та вантажних перевезень та з урахуванням якісних критеріїв часового параметру перебування в дорозі, вартісних показників і непрямих витрат реалізувати в два етапи:

- етап модернізації інфраструктури підприємств залізничного транспорту, передбачатиме (період війни): забезпечення необхідної пропускної здатності на основних напрямках перевезень, модернізацію існуючих об'єктів інфраструктури, розробку нових технічних вимог до техніки та технології, розвиток проектно-дослідницьких робіт, модернізація залізничних колій відповідно до європейських норм, відбудова пошкоджених колій зруйнованих війною;

- етап динамічного розширення залізничної мережі (після воєнний період): передбачає створення інфраструктурних умов для розвитку нових точок економічного зростання, вихід на світовий рівень технологічного та технічного розвитку залізничного транспорту та підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту.

Література

1. Альошинський Є.С. Напрямки дослідження функціонування системи доставки вантажів при міжнародних залізничних перевезеннях. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 27. С. 8-9.

2. Залізничний інформаційний портал. URL: <https://info.uz.ua/news/at-ukrzaloznitsya-oprilyudnenostrategiyu-na-2019-2023-roki> (дата звернення: 02.04.2024).

3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. 2023. С. 19. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (дата звернення: 27.12.2023).

4. Інформація про Українські залізниці. *Міністерство відновлення: вебсайт*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zaloznici.html> (дата звернення: 08.04.2024).

5. Кадала В.В. Правові основи діяльності суб'єктів господарювання залізничної галузі. *Правовий часопис Донбасу* 2022. №1 (78). С. 71-81.

6. Каличева Н.Є. Організація управління на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць*. 2014. № 45. С. 167-170.

7. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту. Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003. 264 с.

8. Кірдіна О.Г., Українська Л.О. Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76-77. С. 24-32.

9. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: «Діса плюс», 2022. 336 с.

10. Модернізація залізничної інфраструктури як чинник підтримки національної економіки в умовах війни на виснаження. *National Institute for Strategic Studies*. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4566> (дата звернення: 08.04.2024).

11. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. URL: http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf (дата звернення: 05.03.2024).

12. National Transport Strategy 2030. URL: <https://mtu.gov.ua/files/NTSU%202030.pdf> (дата звернення: 05.03.2024).

13. Овчиннікова В.О., Дьяков М.І. Проблеми і перспективи розвитку підприємств залізничного транспорту. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 80. С.93-98.

14. Про особливості здійснення гуманітарної допомоги, яка перевозиться залізничним транспортом в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 27.03.2022 р. № 379. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/osoblivosti-zdijsnennya-gumanitarnoyi-dopomogi-yaka-perevozitsya-zaliznichnim-transportom> (дата звернення: 27.03.2024).

15. Проєкт Плану відновлення України. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. *Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури»*. 2022. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf> (дата звернення: 15.03.2024).

16. Реформа Укрзалізниці – потяг зрушив з місця. *Agropolit.com: вебсайт*. 2021. URL: <http://agropolit.com/spetsproekty/961-reforma-ukrzalznitsi--potyag-zrushiv-z-mistsya> (дата звернення: 15.02.2024).

17. Статистичні дані про Українські залізниці. *Міністерство відновлення: вебсайт*. 2019. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zalznici.html> (дата звернення: 09.02.2024).

References

1. Aloshynskiy Ye.S. (2009). Napriamky doslidzhennia funktsionuvannia systemy dostavky vantazhiv pry mizhnarodnykh zaliznychnykh perevezenniakh. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 27, 8-9 [in Ukrainian].

2. Zaliznychnyi informatsiynyi portal. (2023). URL: <https://info.uz.ua/news/at-ukrzalznitsya-oprilyudnenostrategiyu-na-2019-2023-roki> [in Ukrainian].

3. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy za rik vid pochatku povnomasshtabnoho vtorhnennia. (2023). URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf [in Ukrainian].

4. Informatsiia pro Ukrainski zaliznytsi. *Ministerstvo vidnovlennia: vebsait*. (2024). URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zalznici.html> [in Ukrainian].

5. Kadala V.V. (2022). Pravovi osnovy diialnosti subiektiv hospodariuvannia zaliznychnoi haluzi. *Pravovyi chasopys Donbasu*. 1 (78), 71-81 [in Ukrainian].

6. Kalycheva N.Ie. (2014). Orhanizatsiia upravlinnia na pidpriumstvakh zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: zbirnyk naukovykh prats.* 45, 167-170 [in Ukrainian].

7. Kindratska H.I. (2003). *Osnovy stratehichnoho menedzhmentu.* Lviv: KINPATRI LTD [in Ukrainian].

8. Kirdina O.H., Ukrainka L.O. (2022). Antykryzove upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu v umovakh hlobalnoi turbulentnosti. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti,* 76-77, 24-32 [in Ukrainian].

9. Krykhtina Yu. O. (2022) *Derzhavna polityka rozvytku transportnoi haluzi Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia.* Kharkiv: «Disa plus» [in Ukrainian].

10. *Modernizatsiia zaliznychnoi infrastruktury yak chynnyk pidtrymky natsionalnoi ekonomiky v umovakh viiny na vysnazhennia.* (2022). URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4566> [in Ukrainian].

11. *Natsionalna transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku.* (2017). URL: http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf [in Ukrainian].

12. *National Transport Strategy 2030.* (2018). URL: <https://mtu.gov.ua/files/NTSU%202030.pdf> [in Ukrainian].

13. Ovchynnikova V.O., Diakov M.I. (2023). Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriumstv zaliznychnoho transportu. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriumstvamy,* 80, 93-98 [in Ukrainian].

14. *Pro osoblyvosti zdiisnennia humanitarnoi dopomohy, yaka perevozytsia zaliznychnym transportom v umovakh voiennoho stanu: Postanova KМУ.* (2022). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/osoblivosti-zdijsnennya-gumanitarnoyi-dopomogi-yaka-perevozitsya-zaliznichnim-transportom> [in Ukrainian].

15. Proiekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Natsionalna rada z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny. (2022). *Materialy robochoi hrupy «Vidnovlennia ta rozbudova infrastruktury»*. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf> [in Ukrainian].

16. Reforma Ukrzaliznytsi – potiah zrushyv z mistsia. (2021). *Agropolit.com: vebsait*. URL: <http://agropolit.com/spetsproekty/961-reforma-ukrzaliznitsi--potyag-zrushiv-z-mistsya> [in Ukrainian].

17. Statystychni dani pro Ukrainski zaliznytsi. (2019). *Ministerstvo vidnovlennia: vebsait*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statystichni-dani-pro-ukrainski-zalznici.html> [in Ukrainian].