

зв'язок між ними та принципами і етапами механізму управління змінами, котрі повинні враховуватися при побудованні правильного комплексу дій з метою досягнення позитивного результату.

[1] Карпенко О. О. Управління змінами: Навчальний посібник / О. О. Карпенко. – К.: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2018. – 216 с.

[2] Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х.: ХДУХТ, 2017. – 226 с.

[3] Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. // Всеукраїнський журнал науковий журнал «Актуальні проблеми інноваційної економіки». № 3/2016. – с. 60 – 67

[4] Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2018. – №12

УДК 65.01:656.2

### ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

#### PROSPECTS FOR DIGITALIZATION OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN UKRAINE

*докт. екон. наук В. О. Овчиннікова,*

*канд. екон. наук Г. В. Обруч, В. І. Торопова*

*Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)*

*D. Sc. (Econ.) V. O. Ovchynnikova,*

*Ph.D (Econ.) H. V. Obruch, V. I. Toropova*

*Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)*

Протягом останніх двадцяти років на противагу глобальним тенденціям розбудови конкурентного ринку залізничних перевезень і трансформації державних монополій у висококонкурентні компанії в Україні відбувалася хаотична реалізація фрагментарних реформ у сфері залізничного транспорту і уповільнення процесів трансформації бізнес-моделі його розвитку, що призвело до незавершеності процесів реформування компанії та її значного відриву від світових залізниць, організаційна і структурна перебудова більшості з яких наразі завершена.

В Україні історично склалося так, що в залізничній галузі функціонує одна компанія – державний монополіст АТ «Укрзалізниця», що здійснює як перевізну, так й інфраструктурну діяльність. Проте з плином часу відбувалося поглиблення і нагромадження проблем розвитку залізничного транспорту, що і призвело до ситуації відсутності в компанії необхідних

ресурсів для підтримки інфраструктури та рухомого складу в належному стані і задоволення потреб економіки та суспільства в перевезеннях. Зважаючи на світовий досвід розвитку залізничних компаній вихід із ситуації вбачається у формуванні конкурентного середовища на ринку залізничних перевезень, здійснення організаційних трансформацій щодо поділу компанії за бізнес-сегментами інфраструктури, вантажних і пасажирських перевезень, вагоноремонтного та локомотиворемонтного господарства, а також безпосередньо формування цифрового простору транспортно-логістичної співпраці. Однак, структурні трансформації АТ «Укрзалізниця» мають завершитися лише наприкінці 2023 р., а до того часу компанія перебуватиме в стані організаційно-структурної перебудови.

У цьому сенсі викликає схвилювання той факт, що на тлі незавершеності організаційних перетворень і поглиблення системної кризи в галузі суттєво відчувається цифровий розрив між національною залізницею і залізничними компаніями інших країн, що виник у результаті відсутності цифрового бачення АТ «Укрзалізниця» і тривалого нехтування потребою впровадження технічних та технологічних інновацій.

В євразійському просторі багатьма країнами взято курс на цифровізацію суспільства та економіки, у т.ч. і залізничного транспорту як інфраструктурного базису соціально-економічного розвитку держави. Зокрема затверджено стратегії та програми цифровізації залізниць і плани щодо їх практичної реалізації, які передбачають низку важливих кроків щодо оцифрування залізничного транспорту. Попри вказані світові тренди, на сьогодні процеси цифровізації в АТ «Укрзалізниця» ототожнюються виключно з інформаційним забезпеченням експлуатаційної діяльності залізничного транспорту і впровадженням автоматизованих систем управління бізнес-процесами. З огляду на це вкрай важливого значення набуває виявлення мотивів цифровізації залізничних компаній світу, окреслення перспективних напрямів і домінантів успіху цифрових змін.

Відтак наразі цифровізація набуває масштабного і комплексного застосування у сфері залізничного транспорту, що обумовлено такими мотивами для цифрових змін у галузі, як покращення пропускної спроможності залізничної мережі, забезпечення технічної сумісності залізниць, підвищення безпеки руху поїздів, зниження операційних витрат, покращення лояльності споживачів, зниження екологічних витрат і досягнення високого рівня екологічної безпеки, нівелювання регуляторних бар'єрів, підвищення продуктивності праці, покращення якості транспортних послуг і підвищення прозорості бізнес-процесів.

Зважаючи на це ключовими напрямками цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту обрано такі: впровадження технологічних рішень щодо покращення безпеки руху на залізниці; удосконалення процесів управління експлуатаційною діяльністю;

впровадження єдиних стандартів управління рухом поїздів; застосування цифрових рішень щодо покращення технічного стану рухомого складу; розбудова цифрової інфраструктури розвитку залізничного транспорту; удосконалення операційних бізнес-процесів управління залізничним транспортом; застосування цифрових технологій у сфері управління персоналом; покращення процесів взаємодії з клієнтами на основі застосування цифрових рішень у цій сфері; розширення переліку цифрових сервісів для пасажирів; впровадження технологій енергоефективності; реалізація еколого-орієнтованих цифрових технологій; застосування цифрових технологій розроблення та реалізації інвестиційних проектів.

Проте, успішність процесів реалізації цифрових ініціатив у сфері залізничного транспорту і досягнення визначених мотивів залежить від формування підприємствами залізничної галузі дієвого базису впровадження цифрових змін, зокрема в розрізі таких напрямів:

по-перше, інституційна забезпеченість процесів цифрової перебудови підприємств залізничного транспорту, що полягає у формуванні стратегій і програм цифровізації підприємств галузі і створенні інституцій, відповідальних за їх практичну реалізацію;

по-друге, організаційна гнучкість підприємств залізничного транспорту і їх готовність до переходу на цифровий шлях розвитку;

по-третє, технологічна і технічна сумісність процесів цифрової трансформації підприємств галузі, що полягає в необхідності забезпечення надійного функціонування нових цифрових рішень разом із застосовуваними технічними засобами в рамках єдиної системи;

по-четверте, інтелектуально-кадрова компетентність підприємств залізничного транспорту, що передбачає готовність персоналу підприємств до нових цифрових нововведень і оволодіння ними необхідними цифровими навичками;

по-п'яте, сервісно-комунікаційна зрілість підприємств залізничного транспорту, що заснована на розширенні спектра сервісних послуг підприємствами і їхньої здатності використовувати цифрові можливості для поглиблення взаємодії з клієнтами;

по-шосте, інвестиційна забезпеченість підприємств залізничного транспорту, що полягає в активізації інвестиційних процесів на підприємствах і розширенні механізмів залучення інвестиційних ресурсів для реалізації цифрових змін.

Таким чином, зважаючи на успішний світовий досвід цифровізації залізничних компаній, АТ «Укрзалізниця» слід не залишатися осторонь світових трендів розвитку залізниць і сформувати потенціал для реалізації цифрових змін вітчизняними підприємствами залізничного транспорту, що дозволить останнім забезпечити їх збалансований розвиток і покращити конкурентні позиції на світовому ринку транспортно-логістичних послуг.