

24. Cambridge Ahead. (2025). Cambridge cluster insights. *Cambridge Ahead*. Retrieved September 26, 2025, from <https://cambridgeahead.co.uk/cambridge-cluster-insights/>
25. Université Paris-Saclay. (2025). University innovation cluster (PUI). *Université Paris-Saclay*. Retrieved September 26, 2025, from <https://www.universite-paris-saclay.fr/en/news/universite-paris-saclay-university-innovation-cluster-pui>
26. Smart Villages Development & Management Company. (2025). *Official website*. Retrieved September 26, 2025, from <https://www.smart-villages.com/>
27. Ukrainian National Office for Intellectual Property and Innovations. (2023). *Intellectual property in figures: Activity indicators in the first half of 2023*. Kyiv, Ukraine: UANIPIO.
28. European Commission. (2025). Specific support for Ukrainian research and innovation. *European Commission*. Retrieved September 26, 2025, from [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/europe-world/international-cooperation/association-horizon-europe/ukraine\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/europe-world/international-cooperation/association-horizon-europe/ukraine_en)
29. European Commission. (2025). Horizon Europe office in Ukraine. *European Commission*. Retrieved September 26, 2025, from [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/c46e6f0d-de94-4b3c-b6f3-ad122b5a300c\\_en?filename=ec\\_rtd\\_he-offices-ukraine.pdf](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/c46e6f0d-de94-4b3c-b6f3-ad122b5a300c_en?filename=ec_rtd_he-offices-ukraine.pdf)
30. European Commission. (2025). Horizon Europe office in Ukraine. *European Commission*. Retrieved September 26, 2025, from [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/c46e6f0d-de94-4b3c-b6f3-ad122b5a300c\\_en?filename=ec\\_rtd\\_he-offices-ukraine.pdf](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/c46e6f0d-de94-4b3c-b6f3-ad122b5a300c_en?filename=ec_rtd_he-offices-ukraine.pdf)
31. World Intellectual Property Organization. (2024). *Global innovation index 2024: Unlocking the promise of social entrepreneurship (17th ed.)*. Geneva, Switzerland: WIPO. <https://doi.org/10.34667/tind.50062>.

DOI 10.33111/vz\_kneu.40.25.03.29.199.205  
УДК 005.21:656.2

**Шарук Тетяна Михайлівна**,  
аспірант 073 «Менеджмент»  
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005, Україна,  
email: phd073232\_shtm@student.ztu.edu.ua,  
ORCID:0009-0003-2363-1091  
+380631998896

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**Tetiana Sharuk**,  
postgraduate student 073 'Management  
Department of Management, Business and Marketing Technologies  
State University of Zhytomyr Polytechnic  
103 Chudnivska St., Zhytomyr, 10005, Ukraine,  
email: phd073232\_shtm@student.ztu.edu.ua,  
ORCID:0009-0003-2363-1091

## STRATEGIC ANALYSIS AND ASSESSMENT OF INFRASTRUCTURE MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

**Анотація.** У статті проведено стратегічний аналіз та надано оцінку управлінню інфраструктурою підприємств залізничного транспорту. Розглянуто принципи

стратегічного аналізу, визначено та схематично зображено структуру управління залізничного транспорту, проаналізовано закордонний досвід управління інфраструктурою залізничного транспорту та виокремлено основні моделі реформування залізничного транспорту. Встановлено перелік проблем, з яким стикнулися держави-члени ЄС під час імплементації Директиви 91/440 (зі змінами 2001/12/ЄС), який є базисом Першого залізничного пакету, прийнятого у 2001 р. щодо інтеграції європейської залізничної системи до конкурентного ринку. Визначено ймовірність виникнення аналогічних проблем в Україні. Виокремлено основні положення Директиви щодо управління залізничною інфраструктурою і до процесів перевезень залізничних підприємств. Надано пропозиції щодо імплементації Директиви 91/440 в Україні з необхідністю змінити (адаптувати) чинне законодавство.

Оскільки головною метою є створення умов для ефективного функціонування конкурентного ринку залізничних перевезень, підвищення результативності управління, покращення якості та доступності послуг залізничного транспорту України — необхідно здійснити перегляд організаційно-правових та економічних засад ринку залізничних перевезень. Європейська модель управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту передбачає наявність незалежного оператора залізничної інфраструктури, який буде нести відповідальність за стан залізничної мережі та пропускну спроможність, а регулятивну функцію виконуватиме незалежний регулятор залізничного транспорту, який ратифікуватиме тарифи на використання інфраструктури та регулюватиме рівний доступ до неї усіх операторів залізничного транспорту.

Запровадження нової моделі управління інфраструктурою залізничного транспорту є однією з найважливіших ініціатив у поглибленні інтеграції залізничного транспорту до світової транспортно-логістичної системи та відповідності вимогам європейських залізниць.

Проведений аналіз сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень та може бути використаний для покращення ефективності управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту шляхом запозичення іноземного досвіду з подальшою адаптацією до реалій сьогодення залізничної галузі України.

**Ключові слова:** інфраструктура залізничного транспорту, управління, структура управління, стратегічний аналіз, моделі управління інфраструктурою, управлінські рішення, реформування.

**Abstract.** The article conducts a strategic analysis and assesses the infrastructure management of railway transport enterprises. The principles of strategic analysis are considered, the structure of railway transport management is defined and schematically depicted, foreign experience in managing railway transport infrastructure is analysed, and the main models of railway transport reform are highlighted. A list of problems faced by the EU Member States in the implementation of Directive 91/440 (as amended by 2001/12/EC), which is the basis of the First Railway Package adopted in 2001 to integrate the European railway system into a competitive market, is identified. The probability of similar problems in Ukraine is determined. The main provisions of the Directive on the management of railway infrastructure and the processes of transportation of railway enterprises are highlighted. Proposals for the implementation of Directive 91/440 in Ukraine with the need to amend (adapt) the current legislation are presented.

Since the main goal is to create conditions for the effective functioning of a competitive railway transport market, increase the efficiency of management, improve the quality and availability of railway transport services in Ukraine, it is necessary to review the organisational, legal and economic foundations of the railway transport market. The European model of railway infrastructure management envisages an independent railway infrastructure operator responsible for the state of the railway network and capacity, while the regulatory function will be performed by an independent railway regulator that will ratify tariffs for the use of infrastructure and regulate equal access to it for all railway operators. The introduction of a new model for managing railway infrastructure is one of the most important initiatives to deepen the integration of railway transport into the global transport and logistics system and meet the requirements of European railways.

*The analysis will facilitate informed decision-making and can be used to improve the efficiency of infrastructure management of railway transport enterprises by borrowing foreign experience with further adaptation to the realities of the Ukrainian railway industry.*  
**Key words:** railway transport infrastructure, management, management structure, strategic analysis, infrastructure management models, management decisions, reforms.

JEL codes: L23, L92, M11.

**Постановка проблеми.** Сьогодні залізнична галузь України знаходиться на етапі, коли необхідні не лише професіоналізм і досвід, а й вміння використовувати нові підходи, сміливо та нестандартно мислити, ухвалювати неординарні рішення. В умовах повномасштабного вторгнення та бурхливих змін у транспортному середовищі саме стратегічне управління через адаптацію та найково-технічну підтримку сприяє стабілізації та розвитку залізничної галузі.

Українська залізниця оперативно реагує на нові виклики щодо пошкодження та втрати інфраструктурних об'єктів і рухомого складу, неухильно виконує державні завдання. Незважаючи на реалії сьогодення євроінтеграційні процеси в українській залізничній галузі тривають та впевнено рухаються на шляху до відповідності європейській інфраструктурі. Тому саме стратегічний аналіз, як етап стратегічного управління, сприяє оціненню основних впливів на теперішній та майбутній стан бізнесу з подальшим застосуванням раціональної стратегічної поведінки. Прийняття будь-якого рішення є вибором альтернативи у мінливому середовищі, а особливостями прийняття стратегічних рішень супроводжується значним рівнем ризику через незмогу достеменно спрогнозувати враховуючи адаптивність зовнішнім змінам та людський потенціал.

Стратегічний аналіз є методологічною основою прийняття управлінських рішень. Думки, ідеї, які є початком прийняття управлінських рішень, повинні біти обґрунтовані з погляду теорії та підкріплені дослідженнями. І тому, приймаючи рішення, доцільно поєднувати варіативність ситуацій та об'єктивні закономірності. Структурні та функціональні реформи у сфері залізничних перевезень спрямовані на підвищення ефективності та повне задоволення потреб бізнесу. Наразі важливо максимально оперативно та гнучко реагувати на потреби ринку залізничних перевезень, враховуючи стрімкий темп розвитку сучасних технологій, і саме тому наукова спільнота має активізуватися у дослідженні інноваційних технічних рішень щодо вдосконалення перевізного процесу та інфраструктурного забезпечення зокрема.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Тема стратегічного управління привертає все більшу увагу науковців та практиків у зв'язку з необхідністю прийняття стратегічних управлінських рішень, які б відповідали вимогам сьогодення. Важливий внесок у розвиток теорії стратегічного управління вніс І. Ансоф, який зазначав, що стратегічний аналіз є одним із етапів стратегічного управління підприємством, та складається з двох підсистем: 1 — вибір та аналіз стратегічної позиції; 2 — оперативне управління в реальному масштабі часу [1]. Л. А. Бернштейн та Дж. Дж. Вайлд. стверджували, що управлінські рішення, які б обґрунтовані з погляду теорії та підкріплені дослідженнями не були, це лише думки, ідеї [2].

Т.М. Ковальчук в 2009 році зазначає, що новітні підходи до стратегічного аналізу є основою ефективного управління і тому пріоритетного значення набуває формулювання та використання принципів стратегічного аналізу як системи

відображення його теорії та ролі, що розкриває сутність та основу аналітичного процесу, корегує процедуру і методологію стратегічного аналізу, гарантує ухвалу науково обґрунтованих управлінських рішень [3], а в 2024 році стверджує, що для успішної інтеграції стратегічного та оперативного управління необхідна інтеграція стратегічного та оперативного аналізу. Водночас оперативний економічний аналіз здійснюватиме управління інформацією щодо зміни економічної ситуації, передумови цієї зміни, невизначеність, конфлікти та ризики для оперативного прийняття управлінських рішень для попередження та швидкого усунення негативних змін [4].

Ю. С. Бараш ще 2006 року здійснює аналіз доступу до української залізничної інфраструктури перевізників будь-якої форми власності з делегуванням через надання ліцензій на перевізну діяльність, розподіл пропускнув здатності, визначення вартості за наданий за графіком час, тощо [5].

Г. Д. Ейтутіс у своїй праці монографії 2016 року [6] досліджував моделі реформування залізничного транспорту: вертикальне розділення та вертикальна інтеграція.

Проблематику стратегічного управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту та стратегічного аналізу зокрема активно досліджують українські науковці. У їхніх працях висвітлюються шляхи реформування залізничної галузі, які можуть бути використані на шляху до євроінтеграції та інфраструктурному розвитку в цілому.

**Методика дослідження.** Здійснення аналізу стратегічного управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту можливе у кілька ключових етапів: перший етап — визначення структури управління залізничної галузі України; другий етап — проведення її аналізу; третій етап — здійснення дослідження світового досвіду реформування залізничної галузі; четвертий етап — внесення пропозицій щодо застосування іноземного досвіду реформування в залізничну галузь України. Кожен з перерахованих етапів спрямований на покращення ефективної роботи галузі, з врахуванням адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний науковий інтерес до проблем стратегічного управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту шляхом реструктуризації та оптимізації своєї діяльності, залишаються низка аспектів, що потребують дослідження. Сучасні підходи до управління залізничною галуззю зокрема інфраструктурою базуються на застосуванні традиційних методах аналізу без врахування швидких темпів змін ринкового середовища. Сучасні методики управління необхідно адаптувати викликам сьогодення: наслідкам збройній агресії РФ та території України, значному зниженні вантажонапруженості, збільшенні клієнтських вимог до послуг перевезення. Більшість стратегій, які запроваджувалися протягом останнього часу залишаються не реалізованими, тактика управління не змінюється, що призводить до занепаду галузі. Ця актуальна проблематика потребує подальших наукових досліджень для покращення результативності діяльності та залучення інвестицій в залізничну галузь України.

**Метою статті** є можливість застосування моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту відповідно до Директиви ЄС 91/440, що регламентує розвиток інфраструктури, де рекомендується відокремити інфраструктуру

від експлуатаційної діяльності залізниць та запровадити обов'язковий розподіл їхніх доходів та витрат. Стаття спрямована на аналіз структури залізничної галузі з метою забезпечення розробки альтернативних варіантів рішень для результативної довгострокової стратегії, дієвих методів ведення бізнесу та відповідність конкуренції з метою функціонування в довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу.** Управління залізничним транспортом України здійснює Міністерство розвитку громад та територій України. Міністерство розвитку громад та територій України здійснює керівництво транспортним господарством та співпрацює з іншими міністерствами і відомствами державного рівня. У складі центрального апарату управління Міністерства розвитку громад та територій України діє управління залізничного транспорту.

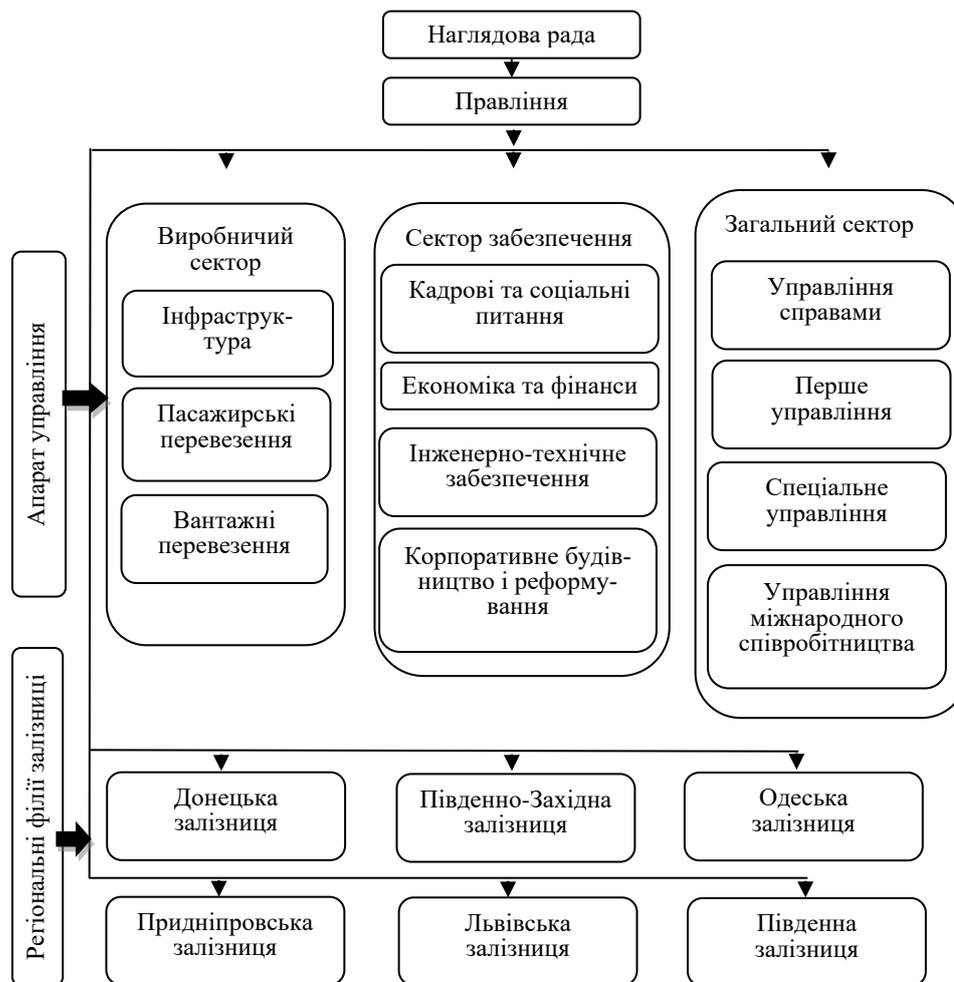


Рис. 1. Структуризована схема АТ «Укрзалізниця»

Джерело: побудовано автором на основі [8].

Наступний рівень управління — АТ «Укрзалізниця», 100 відсотків акцій якої закріплюються в державній власності. Товариство має дворівневу структуру управління. Органами товариства є: 1) загальні збори; 2) наглядова рада; 3) правління. Посадовими особами товариства є голова та члени наглядової ради і правління, керівник підрозділу внутрішнього аудиту (внутрішній аудитор), керівник відділу бюджету або керівник підрозділу, до компетенції якого належить питання бюджетування товариства, корпоративний секретар, особа, відповідальна за виконання антикорупційної програми товариства. Вимоги до посадових осіб товариства та їх відповідальність визначені законом [7]. За територіальним розподілом Укрзалізниця поділяється на територіально-галузеві об'єднання: Донецьку, Придніпровську, Південну, Південно-Західну, Одеську та Львівську залізницю. В назві залізниці відображено її географічне положення. Управління технічними галузями здійснюють безпосередньо служби залізниць (Т, В, П, Л, Ш, Е). А також через відповідні виробничі підрозділи забезпечується робота різних напрямків: дистанцій колії (ПЧ), дистанцій сигналізації і зв'язку (ШЧ), ділянок енергозбереження (ЕЧ), локомотивних депо (ТЧ), вагонних депо (ВЧД), дистанцій цивільних споруд (НГЧ) тощо. Кожна залізниця має регіональні представництва (колишні ДН), які здійснюють управління виробничо-господарською діяльністю залізничних підприємств та на які покладено оперативне керівництво рухом потягів, забезпечення плану перевезень, виконання технічних норм експлуатаційної роботи, забезпечення безпеки руху, організація вантажної і комерційної роботи. До підприємств, організацій та установ прямого підпорядкування залізницям відносяться лікарні, санаторії, автобази, навчальні заклади, друкарні тощо. Багаторівнева система управління на залізничному транспорті України подана на рис. 2 [9].

Інфраструктура залізничного транспорту — технологічний комплекс, до складу якого входять: залізничні шляхи сполучення, залізничні станції, пристрої енергопостачання, зв'язку, сигналізації, централізації, блокування, інформаційні комплекси і система керування рухом та ін., що забезпечують функціонування єдиного комплексу перевезень залізничним транспортом загального користування [10].



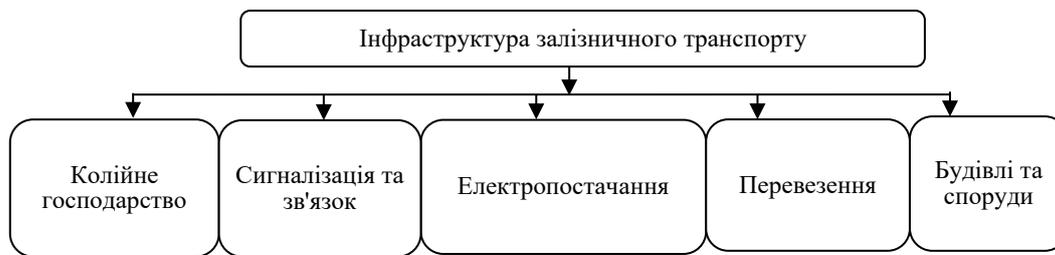


Рис. 3. Структура комплексу інфраструктури залізничного транспорту

*Джерело:* побудовано автором на основі [11].

Управління — це ціленаправлена та узгоджена дія керівника (менеджера) на виробничий колектив або окремого працівника для досягнення певної мети. Цією метою у колійному господарстві є стале утримання колії у належному стані. Колійне господарство є складовою інфраструктури залізниці та є фундаментом перевізного процесу. Забезпечення планових завдань з перевезення є особливістю управління колійним господарством. Колійне господарство залізниці має свої особливості в управлінні, що спричинено специфікою залізничного виробництва, кінцевим результатом якого є перевізний процес. Для забезпечення безпечного перевізного процесу важливим є стан залізничної колії, від якого залежить швидкість руху поїздів [12]. Усі елементи залізничної колії (верхня будова колії, земляне полотно та штучні споруди) за міцністю, стійкістю і станом мають забезпечувати безпечний і плавний рух поїздів із швидкостями, встановленими на даній ділянці. Розміщення та технічне оснащення дистанцій колій (ПЧ), колійних машинних станцій та інших підприємств колійного господарства мають забезпечувати виконання необхідних робіт щодо утримання й ремонту залізничної колії, споруд та пристроїв для забезпечення безпечного та плавного руху поїздів із встановленими швидкостями [13, с. 6].

Колійники на постійній основі виконують роботи по утриманню колії в належному стані та забезпеченню безпеки руху поїздів. Від якості організаційної роботи начальника служби колії, начальника дистанції колії, колійного майстра і бригадира колії залежить стан колії. Тобто від стилю та методів управління колійним господарством залежить експлуатаційна надійність залізничної колії. Ще до цього часу в управлінні залізничним транспортом та колійним господарством зокрема домінує адміністративно-командний метод управління. Саме від компетенції керівника підприємства, його розумових та організаційних здібностей залежить стан справ на виробництві. Від якості обслуговування залізничної колії підприємствами колійного господарства залежить кінцевий продукт залізниці — перевезення.

Система організації управління складається з двох основних частин: організаційно-функціональної та організаційно-структурної. Організаційно-функціональна частина визначає склад органів управління, права та обов'язки кожної ланки управління, взаємовідносини між ними, а також обмін інформацією в процесі виробництва. Організаційно-структурна розробляє структурні схеми управління. Вони встановлюють кількість та склад виробничих підрозділів.

Структура управління колійним господарством затверджена генеральною схемою в структурі управління залізничним транспортом. Генеральна схема

управління ґрунтується на співвідношенні територіальних і галузевих (функціональних) принципів. Перевізний процес вимагає організаційної єдності систем галузевої мережі залізниць України і тому доцільно й ефективно здійснювати керівництво з одного центру [14].

Процес перевезень виконується в межах окремих станцій, дільниць, регіонів представництв, доріг та усієї мережі залізниць України. Для забезпечення швидкого зв'язку між різними працівниками з метою узгодження дій, передачі розпоряджень, обміну відомостями необхідні засоби зв'язку. Чергові двох суміжних станцій ведуть переговори про організацію руху поїздів на їхньому перегоні в телефонному режимі по замкненому зв'язку між двома сусідніми станціями, що зветься поїзним міжстанційним зв'язком. Поїзний зв'язок використовується для переговорів з перегону локомотивними бригадами, керівниками колійних робіт, електромеханіками СЦБ з черговими по станції, начальниками відновлювальних і пожежних поїздів, керівниками робіт по контактній мережі. Здійснює керівництво рухом поїздів на дільниці черговий поїзний диспетчер, який дає телефонне розпорядження черговим по станціях всієї дільниці, використовуючи поїзний диспетчерський зв'язок. За допомогою поїзного радіозв'язку черговий по станції веде переговори з машиністами локомотивів, що здійснюють рух на прилеглих до станції перегонах. Для організації поїзної, маневрової, сортувальної і вантажної робіт на станціях використовуються наступні види зв'язку: пристрої гучномовного сповіщення, диспетчерський внутрішньостанційний, маневровий й інші види станційного радіозв'язку. Для чергового по станції, чергового по парку та гірці, працівників депо і пункту технічного огляду, маневрового диспетчера призначається диспетчерський внутрішньостанційний зв'язок. Споруди та пристрої господарств колії, сигналізації і зв'язку, електрифікації та енергопостачань розташовані на станційних перегонах вздовж всіх залізничних ліній. Для забезпечення виконання технічних норм та оперативного усунення затримок руху поїздів через технічну несправність споруд і пристроїв використовуються декілька видів зв'язку. Телеграфний і телефонний зв'язки здійснюються за допомогою провідних, радіо- і радіорелейних ліній. Найбільше застосовують технічні засоби провідного телефонного зв'язку з кабельними та повітряними лініями [13, с. 25–26].

Рух поїздів та маневрові пересування в межах станцій здійснюються за визначеними маршрутами. Маршрутом є шлях прямування по станції поїзда або маневрового поїзда при відкритому світлофорі та встановлених у певне положення стрілками, що дозволяє рухатися по даному маршруту. На станціях основними технічними засобами, які здійснюють управління та контроль за пересуванням поїзних одиниць є пристрої електричної централізації стрілок та сигналів (ЕЦ). Сполучення автоматичного блокування на перегонах з електричною централізацією стрілок і сигналів станції, забезпечення управління з одного пункту стрілками і сигналами ряду станцій і перегонів, контроль на апараті управління за положенням і зайнятістю перегонів та колії на станціях і прилеглих до них блок-ділянок, а також дублювання вхідних, маршрутних і вихідних світлофорів забезпечується диспетчерською централізацією. Усі операції по прийманню та відправці поїздів зі станцій виконує диспетчер, а регулювання руху поїздів на перегонах здійснюється автоматично за сигналами автоблокування.

Порядок технічного обслуговування та норми утримання пристроїв колії, СЦБ, електропостачання і рухомого складу, у тому числі спеціального самохід-

ного рухомого складу, що забезпечують безперебійну роботу електричних рейкових кіл, визначається Державною адміністрацією залізничного транспорту України. (Абзац пункту 6.57 із змінами, внесеними згідно з Наказом Мінтрансу N 386 (з0607-99) від 23.07.99) [13, с. 30].

Споживання електроенергії залізничним транспортом становить близько 5 % від загальнодержавного. Основна частина цієї енергії використовується на тягу поїздів, інша частина йде на живлення станцій, депо, заводів, майстерень. Пристрої електропостачання, відповідно до Правил технічної експлуатації залізниць України, повинні забезпечувати безперебійний та безпечний рух поїздів за графіком та зі встановленими швидкостями. Для реалізації електрозабезпечення залізниці мають відповідні технічні засоби та енергетичне господарство.

Дистанції електропостачання (ЕЧ) є основними підприємствами в електропостачанні та енергетичному господарстві залізниці. Система електропостачання складається з двох частин: — внутрішньої системи або тягової мережі, що починається з тягової підстанції залізниці та підключається до районної трансформаторної підстанції зовнішньої системи; — зовнішньої системи електропостачання (мережі і лінії електропередачі, електростанції, районні трансформаторні підстанції).

Тягову мережа складається з тягової підстанції, фідерів, контактної мережі, рейкових ланцюгів і відсмоктувальної лінії. Контактна мережа забезпечує безперешкодне використання струму локомотивами в умовах високих швидкостей руху через подачу електроенергії від тягових підстанцій до електрорухомого складу. Як правило, контактна мережа залізничної лінії підключена до двох тягових підстанцій від яких електрорухомий склад отримує двостороннє живлення [13, с. 30–32].

Перевізник — АТ «Укрзалізниця» чи інший суб'єкт господарювання, який здійснює перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти на підставі договору, укладеного з пасажиром (відправником), та несе відповідальність згідно із законодавством [14].

Провізна спроможність залізниці, швидкість та терміни перевезення пасажирів й вантажів безпосередньо залежать від стану колії і рухомого складу, які є основою на залізничному транспорті.

Рухомий склад, спеціальний самохідний рухомий склад мають експлуатуватися у справному стані, своєчасно проходити планово-попереджувальні види ремонту і технічне обслуговування, що забезпечить безпеку руху та безперебійну роботу.

До рухомого складу, що забезпечує вантажні та пасажирські перевезення відноситься локомотивний і моторвагонний рухомий склад, вантажні і пасажирські вагони.

На залізничному транспорті вантажне господарство є одним із головних напрямів діяльності, а вантажна робота забезпечує основний прибуток залізниці. В загальній транспортній системі залізничний транспорт займає лідируючу позицію завдяки порівняно низькій собівартості перевезень, розповсюдженості, регулярності, швидкості перевезення і доступності розташування мережі. На залізницях України спостерігається сталий розвиток транспортно-експедиторської діяльності, логістики вантажних перевезень, контейнерних перевезень; утворюються автоматизовані та механізовані транспортно-складські комплекси, здійс-

нюється автоматизоване управління вантажними станціями та контейнерними терміналами, використовуються методи прискореного оброблення вантажів, здійснюються централізовані розрахунки за перевезення вантажі, покращується організація вантажної та комерційної роботи.

Для забезпечення виробничих процесів на станціях є спеціальні будівлі (пасажирські, технічні), споруди для обслуговування пасажирського (платформи, тунелі, пішохідні мости) і вантажного (сортувальні пристрої, ремонтно-експлуатаційні бази, споруди вагонних і локомотивних господарств тощо) руху.

Будівлі, споруди, платформи, пристрої для обслуговування пасажирів залізниці повинні забезпечувати зручне й безпечне виконання операцій, пов'язаних з перевезенням пасажирів. У необхідних випадках для проходу на пасажирські платформи мають бути пішохідні мости або тунелі.

Технічне оснащення та колійний розвиток станцій мають відповідати габаритам поїздів, забезпечувати виконання норм часу на операції, які необхідні для приймання і відправлення поїздів, навантаженню і розвантаженню вантажів і багажу, обробку сформованих потягів та вагонів зокрема, ефективному використанню технічних засобів, безпеці руху поїздів та безпеці умов праці.

На станціях при облаштуванні переходів на одному рівні обладнуються пішохідні настили з покажчиками й попереджувальними написами, а, при необхідності, — автоматичною сигналізацією.

Станції та вокзали обладнані автоматизованою системою резервування місць та продажу квитків, квитководрукувальними машинами і автоматами, камерами схову, довідковими пристроями.

Пасажирські пункти зупинки на перегонах повинні бути обладнані пасажирські платформи з навісами або павільйонами, а, в залежності від кількості пасажирів що обслуговуються, — квитковими касами.

Складські споруди та приміщення на станціях є закритого та відкритого типу. До закритих складських приміщень відносяться склади тарнопакувальних вантажів, холодильники, елеватори, бункерні пристрої тощо. Їх використовують для зберігання вантажів, якість яких залежить від температурного режиму (швидкопсувні вантажі) або дії атмосферних опадів (зерно, цемент, мінеральні добрива, тарнопакувальні вантажі). До відкритого типу належать майданчики, площадки, які використовуються для зберігання товарів, які не потребують закритого типу зберігання.

У службових приміщеннях, призначених для використання працівниками пов'язаними з рухом поїздів (черговими по станції, маневровими диспетчерами, працівниками дистанції сигналізації зв'язку, тощо), мають бути забезпечені належні умови для роботи та мати виходи безпосередньо до станційних колій.

Пасажирські будівлі облаштовуються таким чином, щоб безпосередньо до залу для пасажирів примикали білетні каси, довідкове бюро, багажні приміщення, кімната матері та дитини, перукарня, буфет й інші необхідні приміщення та мали вхід та вихід на пасажирську платформу [13, с. 15–16.]

Сьогодення бізнес-середовища стимулює підприємства змінювати підходи щодо прийняття управлінських рішень для досягнення довгострокового зростання. Стратегічне управління є постійним процесом прийняття рішень на основі сформованих стратегій, стратегічних планів, цілей та місій. Основними особливостями управління є: цілеспрямований менеджмент керуючої підсистеми

керованою, поєднання функцій управління, адаптованість до мінливості ринкового середовища. Стратегічний аналіз взаємопов'язаний з управлінськими процесами та сприяє їх розвитку та вдосконаленню. І. Ансоф зазначав, що [1] стратегічний аналіз є одним із етапів стратегічного управління підприємством, та складається з двох підсистем: 1 — вибір та аналіз стратегічної позиції; 2 — оперативне управління в реальному масштабі часу.

Тому стратегічний аналіз, як етап стратегічного управління, допомагає оцінити основні впливи на теперішній та майбутній стан бізнесу з визначенням його раціональної стратегічної поведінки з безлічі альтернатив і формування системи функціонування. Комплексність та різносторонність процесу обрання управлінських рішень визначається параметрами самих управлінських рішень. Прийняття кожного рішення є результатом вибору альтернативи для розв'язання складної ситуації. Складність процесу прийняття рішень зумовлена мінливістю середовища та багатогранністю критеріїв вибору і тому, приймаючи рішення, необхідно поєднувати об'єктивні закономірності та варіативність ситуацій. Особливостями прийняття стратегічних рішень є значний рівень ризику, незмога достеменного прогнозування, адаптивність зовнішнім змінам, ставка на людський потенціал.

Стратегічний аналіз є методологічною основою прийняття управлінських рішень. А управлінські рішення, які б обґрунтовані з погляду теорії та підкріплені дослідженнями не були, це лише думки, ідеї [2]. Новітні підходи до стратегічного аналізу є похідними ефективного управління, тобто базисом є внутрішня скоординованість та відповідність загальним правилам. Тому пріоритетного значення набуває формулювання та використання принципів стратегічного аналізу як системи відображення його теорії та ролі, що розкриває сутність та основу аналітичного процесу, корегує процедуру і методологію стратегічного аналізу, гарантує ухвалу науково обґрунтованих управлінських рішень [3].

Таблиця 1

**ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

Назва	Характеристика
Принцип системного підходу	Забезпечує більші можливості щодо пізнання, шляхом цілісного осягнення об'єкта, котрий складається з елементів, яким властиві внутрішньосистемні зв'язки, що мають свої цілі, а також взаємозв'язки з внутрішнім середовищем та є базовим принципом стратегічного аналізу.
Принцип комплексного підходу	Передбачає комплексний підхід у досліджуванні проблеми. Оскільки кожна ситуація спричинена системою факторів, тому і за формами прояву наслідків стоїть комплексний характер. Аналогічний характер повинна містити і система заходів, що розробляється під час стратегічного аналізу для нейтралізації негативного впливу факторів та їх негативних наслідків через коригування системи планів, стратегій й цілей. За допомогою комплексного підходу визначається організаційна та методологічна послідовність у здійсненні стратегічного аналізу, де організаційна відображає логічну системність у дослідженні, а методологічна здійснює поетапну реалізацію стратегічного аналізу.
Програмно-цільовий підхід	Аналітичне дослідження спрямоване на досягнення поставленої мети з врахуванням оптимального використання ресурсів при визначених обмеженнях. Результативність досягнення визначених цілей прямо залежить від правильного поєднання генеральних та індивідуальних

	цілей. Програмно-цільовий підхід сприяє комплексному вивченню всіх елементів системи у взаємозалежності та взаємозв'язках, підпорядковуючи їх головній меті на всіх рівнях управління, що призводить до синтезу елементів у підцілі.
Інтегральний підхід	Націлений на дослідження взаємозв'язків між відособленими підсистемами та елементами стратегічного аналізу. Реалізація даного принципу здійснює конкретизацію взаємозв'язків між ними, роблячи цілеспрямованим процес прийняття управлінських рішень. Проблема розглядається як цілісна система, в межах якої відображаються результати кожного прийнятого рішення на окремому рівні управління, де досліджуються можливі варіанти у досягненні поставлених цілей. Керівництву вищого рівня необхідно бачити перспективу розвитку підприємства та чітко уявляти яким чином взаємопов'язані структурні підрозділи впливають на досягнення мети та як зміни, які відбуваються в одній частині системи впливають на стан іншої (прямі та зворотні зв'язки).
Ситуаційний підхід	На основі вибору методів аналітичного дослідження визначається конкретна ситуація. Оскільки одна й та сама стратегія, залежно від обставин та часу дослідження, потребує різних шляхів дослідження та різного плану її реалізації. Тому аналітичні дослідження повинні бути гнучкими та адаптованими до ситуацій. Ситуаційний підхід сприяє узгодженню певних прийомів та концепцій з конкретними ситуаціями для досягнення визначених цілей.
Принцип невизначеності	Оскільки майбутнє завжди є невизначеним — виникає потреба врахування невизначеностей і випадковостей у системі.
Принцип безперервності	Враховуючи те, що процес зміни потенціалу системи та її оточення є безперервним, а змінюється лише швидкість зміни — американськими вченими А.А. Томпсоном та А.Дж. Стріклендом визначено, що стратегічний менеджмент — це безперервний та нескінчений процес [15]. Тобто для визначення цілей, розроблення стратегій та їх реалізації і контролю над процесом необхідне здійснення постійного стратегічного аналізу змін зовнішнього та внутрішнього середовища.
Принцип адаптивності	Через високу динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища виникає необхідність у гнучкості методології стратегічного аналізу та швидкій адаптації до змін умов середовища.
Принцип ефективності	При реалізації цього принципу забезпечується співставлення ефекту стратегічного аналізу та затрати понесені на його організацію та проведення. Також ефект аналізу визначається розробленням успішних стратегій, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

*Джерело:* складено автором на основі [3].

Тобто, загалом стратегічний аналіз можна трактувати як процес, який складається з оперативної ідентифікації, постійного системного та аналітичного дослідження стану і динаміки змін внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства для інформування керівництва щодо прийняття стратегічних управлінських рішень відносно об'єкта аналізу з розробкою конкурентоспроможних альтернатив в залежності від обставин, що склалися з метою досягнення поставлених цілей. Також процес стратегічного аналізу методом визначення змін бізнес-середовища підприємства та встановлення його впливу на діяльність підприємства інтегрує стратегічне становище підприємства.

Отже, метою стратегічного аналізу є забезпечення розробки альтернативних варіантів рішень для результативної довгострокової стратегії, дієвих методів

ведення бізнесу та відповідність конкуренції з метою функціонування в довгостроковій перспективі. На основі вивчення системи об'єктивних та суб'єктивних факторів, що визначають зовнішнє і внутрішнє середовище, оцінюванні минулого та теперішнього стану конкретного суб'єкта господарської діяльності є можливим сформулювати майбутні перспективи розвитку та прийняти стратегічні рішення. Тобто стратегічні рішення пов'язані зі своєчасним реагуванням на непередбачені обставини.

До цього висновку прийшли і А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом та зазначили, що «Стратегічне управління — це процес формування стратегічного бачення керівництвом, постановка цілей, розробка та реалізація стратегії, своєчасне коригування бачення, цілей, стратегії та реалізації» [15].

Здебільшого при здійсненні стратегічного управління виникає необхідність у проведенні стратегічних змін на підприємстві та утворенні організаційної структури, яка відповідатиме рівню даних змін. В свою чергу оперативне управління дає змогу раціонально й цілеспрямовано застосовувати діючу стратегічну діяльність підприємства для забезпечення короткострокових поточних цілей, що сприятиме подальшій реалізації стратегічних цілей.

Для успішної інтеграції стратегічного та оперативного управління необхідна інтеграція стратегічного та оперативного аналізу. Водночас оперативний економічний аналіз здійснюватиме управління інформацією щодо зміни економічної ситуації, передумови цієї зміни, невизначеність, конфлікти та ризики для оперативного прийняття управлінських рішень для попередження та швидкого усунення негативних змін [4].

Для фундаментальнішого проведення стратегічного аналізу та надання оцінки управління інфраструктурою підприємств залізничного транспорту доцільно проаналізувати досвід управління інфраструктурою залізничного транспорту закордонних держав.

У світовій практиці існують дві основні моделі реформування залізничного транспорту: вертикальне розділення та вертикальна інтеграція. При вертикальному розділенні має місце відокремлення інфраструктури від перевізної діяльності, а при вертикальній інтеграції характерним є інтеграція оператора перевезень та володіння інфраструктурою. Першу модель має назву «європейська», друга — «американська». Також є і проміжна — «холдингова модель» [6]. Зазначені моделі управління інфраструктурою залізничного транспорту відображено в таблиці 2.

Таблиця 2

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Модель розділення згідно з ЄС 91/440 «європейська»	Міністерство інфраструктури	Компанія з інфраструктури
		Компанія з пасажирських перевезень
		Компанія з вантажних перевезень
		Компанія з приміських перевезень

Інтеграційна модель реформування залізниць «американська»	Міністерство інфраструктури	Інтеграційна компанія з інфраструктурою	Підприємства пасажирських перевезень
			Підприємства вантажних перевезень
			Підприємства приміських перевезень
Холдингова модель реформування залізниць «проміжна»	Міністерство інфраструктури	Холдингова компанія	Компанія з інфраструктури
			Компанія з пасажирських перевезень
			Компанія з вантажних перевезень
			Компанія з приміських перевезень

*Джерело:* складено автором на основі [16].

«Європейська» модель містить в собі два принципово різних варіанти: перший, затверджений у 1991 р., передбачає відкритий доступ для перевізників інших держав до інфраструктури залізничного транспорту кожної держави, проте не передбачає розподіл перевізного процесу та інфраструктури всередині залізничної системи кожної держави («вертикальний доступ»); другий ґрунтується на основі праць реформаторів залізниць Швеції і Великобританії та передбачає повний «вертикальний розподіл» інфраструктури (монопольний сектор) та перевезень (конкурентний сектор), тобто незалежні перевізники використовують інфраструктуру, якою володіє монополія, де остання не має права здійснювати перевезення власним рухомим складом. Метою даної моделі є забезпечення рівного та недискримінаційного доступу всіх бажаючих перевізників до інфраструктури.

«Американська» модель передбачає збереження єдності інфраструктури та перевізного процесу, де перевізники володіють інфраструктурою, а конкуренція здійснюється як у міждержавному, так і внутрішньодержавному масштабі між вертикально інтегрованими системами [17].

Проте, при вертикальному розподілі реформатори не зуміли досягнути успіху у створенні моделі, де інфраструктура відокремлена від перевізного процесу і дала б стимул інвесторам щодо інвестування значних коштів в поточне утримання та розвиток інфраструктури. Як правило, держава є основним інвестором в інфраструктуру через бюджетне субсидування. На практиці, в тих країнах, де незалежним перевізникам був наданий доступ до інфраструктури за принципом вертикального розподілу забезпечується незначний ступінь конкуренції. Конкуренція з автомобільним транспортом стримує підвищення платежів за використання інфраструктури усередині галузі, що стягуються з вантажних перевізників. У разі відокремлення інфраструктури від перевізного процесу великою проблемою є інвестування в розвиток інфраструктури та залучення приватних інвестицій.

Як показує практика, на сьогодні найбільш ефективною та розповсюдженою є «американська» модель транспортного ринку, де зберігається єдність інфраструктури та перевізного процесу, а для дотримання конкуренції й забезпечення рівного доступу до інфраструктури незалежним перевізникам здійснюється державний контроль та регулювання. Водночас є інші приклади міжнародного

досвіду реформування згідно з даною моделлю, де основою є конкуренція між вертикально інтегрованими компаніями, а не регулювання. «Американська» модель включає в себе дві основні варіації: «латиноамериканську» та «північноамериканську». Тобто, вибір моделі управління інфраструктурою залізничного транспорту у кожному випадку індивідуальний та залежить від умов конкретної держави [5]. Відповідно до Директиви ЄС 91/440, що регламентує розвиток інфраструктури, членам Європейського Союзу рекомендується відокремити інфраструктуру від експлуатаційної діяльності залізниць та запровадити обов'язковий розподіл їхніх доходів та витрат. Згідно зі ст. 2 вищезазначеного документа запропоновано утримувати окремо залізничну інфраструктуру та залізничні підприємства (компанії-оператори) [17].

У 1991 р. ЄС розпочав законодавчий процес лібералізації європейських залізниць. Директива 91/440 (зі змінами 2001/12/ЄС) є базисом Першого залізничного пакету, прийнятого у 2001 р. Відповідно до Директиви обрано курс на інтеграцію європейської залізничної системи до конкурентного ринку. Початково передбачалося повне розмежування управління інфраструктурою від перевізного процесу, проте Європейська Рада це не підтримала. Компроміс був досугнутий шляхом співіснування даних окремих підрозділів в рамках однієї організації при умові незалежності в прийнятті рішень та ведення відокремленого бухгалтерського обліку. Для запобігання дискримінації, такі принципові функції як надання пропускну здатності, стягнення оплати та ліцензування не можуть здійснюватись тією ж організацією, що й надає залізничні послуги (наприклад, такими історичними перевізниками у державах-членах є DB (Deutsche Bahn, ) або SNCF (Nationale des Chemins de fer Français, Національна компанія французьких залізниць).

У Директиві 91/440 (зі змінами у 2001 р.) визначено [17] «...залізничне підприємство — це будь-яке підприємство, приватне або державне, яке отримало ліцензію відповідно до чинного законодавства, основною сферою діяльності якого є надання послуг із перевезення вантажів та пасажирів залізничним транспортом». При цьому перевізний процес повинен бути забезпечений підприємством інфраструктури, обов'язками якого є створення та утримання залізничної інфраструктури [5]. Водночас відкритий доступ до залізничної інфраструктури та розподіл компаній не повинні спричинити фрагментацію галузі та відтік кваліфікованих кадрів. Для координації діяльності підприємств інфраструктури та компаній-операторів, які експлуатують залізничну інфраструктуру державі необхідно організувати сильну й незалежну адміністрацію, яка буде наділена наступними функціями [18]: забезпечення необхідної пропускну спроможності напрямків залізниць; розроблення та реалізація стратегічної й інвестиційної політики в цілому для залізничної системи; збереження ноу-хау з метою заключення контрактів з підприємствами інфраструктури та компаніями-операторами; забезпечення збереження єдиного (уніфікованого) технічного підходу з метою подальшого розвитку результативних досліджень та розробок; здійснення нагляду за дотриманням умов контракту; контролю над забезпеченням експлуатаційних вимог та сумісності із країнами — членами ЄС. Незалежна адміністрація, залізничні підприємства та інфраструктура разом утворюють об'єднану залізничну систему країни, паралельно якій на ринку транспортних послуг з'являться нові приватні компанії перевізників, що утворюють конкуренцію державному транспортному сектору» [5].

Водночас необхідно «...організувати окрему структуру, яка б забезпечувала недискримінаційний та прямий доступ до інфраструктури залізниці перевізників будь-якої форми власності з делегуванням їй регламентуючих функцій: надання ліцензій на перевізну діяльність; розподіл пропускнуої здатності; визначення вартості за наданий за графіком час та інше» [5].

Враховуючи стратегічне значення залізничного транспорту, Директива визначає, що держава, однозначно, і в подальшому залишиться основним власником інфраструктури залізниць та буде мати право контролю за її діяльністю, а пасажирські та вантажні перевезення будуть здійснюватись на конкурентній основі [19].

Основними положеннями Директиви щодо управління залізничною інфраструктурою і до процесів перевезень залізничних підприємств, крім залізничних підприємств, які спеціалізуються на наданні послуг виключно з міських, приміських або регіональних перевезень, є [17]:

- незалежність управління — країни ЄС повинні забезпечити незалежний статус залізничних підприємств у сфері управління, адміністрування та внутрішньої інспекції адміністративних, економічних і фінансових питань, згідно яких вони, відокремлено від майна, бюджету та рахунків держави, матимуть своє майно, бюджет та рахунки. Держави-члени також мають вжити певних заходів щодо надання залізничним підприємствам можливість відповідати потребам ринку та ефективно, з найнижчими витратами, забезпечувати відповідну якість перевезень;

- відокремлення управління інфраструктурою та процесів перевезень — забезпечення державами-членами ЄС відокремленого управління інфраструктурою та процесів перевезень шляхом запровадження окремих балансових звітів, звітів про результати фінансової та комерційної діяльності залізничних компаній, що надають транспортні послуги та компаній пов'язаних з управлінням залізничною інфраструктурою. Державні кошти теж повинні мати цільове спрямування та використовуватись відокремлено цими двома сферами діяльності. Кожна держава-член ЄС самостійно відповідає за розвиток своєї національної залізничної інфраструктури, водночас, при необхідності, вони повинні враховувати загальні потреби Спільноти;

- доступ до залізничної інфраструктури — для виконання міжнародних залізничних вантажних та пасажирських перевезень залізничні підприємства, які підпадають під дію цієї Директиви, отримують доступ до інфраструктури в усіх інших державах ЄС;

- питання безпеки — будь-яке залізничне підприємство, яке надає послуги із залізничних перевезень, укладає угоди з органами, відповідальними за інфраструктуру, яку воно використовує. Умови, що регулюють такі угоди, повинні бути прозорими і недискримінаційними відповідно до положень Директиви 2001/14/ЄС від 26 лютого 2011 р. «Про розподіл пропускнуої здатності залізничної інфраструктури та стягнення платежів за використання залізничної інфраструктури і сертифікацію безпеки».

Відповідно до вимог європейського законодавства визначається загальна схема, яка формує організаційну структуру діяльності залізничного транспорту, залишаючи національним урядам право на вибір реальних підходів до реформування. Більшість урядів (Данія, Фінляндія, Нідерланди, Норвегія, Швеція) обрала збереження інфраструктури в державній власності та для здійснення управління

нею створила державну агенцію (неміністерське державне управління), Франція та Португалія заснували незалежні державні підприємства для управління інфраструктурою, в Німеччині функціонує холдингова компанія, якою керує DB (Deutsche Bahn), яка складається з двох дочірніх підприємств: одне — здійснює управління інфраструктурою, а друге — організацію перевезень. У 2014 р. Франція запозичила організаційну структуру Німеччини.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 1148 «Про схвалення розроблених Міністерством інфраструктури планів імплементації деяких актів законодавства ЄС з питань залізничного транспорту» включає імплементацію Директиви 91/440/ЄС. Підготовка плану імплементації Директиви повинна базуватися на: реструктуризації УЗ; аналізі інфраструктурних витрат залізничного транспорту в Україні; розробленні методів розрахунку оплати за використання інфраструктури для перевезень; забезпеченні рівного доступу до залізничної інфраструктури. Проте існує ціла низка проблем, з якою стикнулися держави-члени ЄС під час імплементації Директиви та з якою існує ймовірність стикнутися й в Україні: недостатня незалежності органу управління інфраструктурою від залізничної афілійованої компанії; провідне залізничне підприємство («історичний перевізник») виконує принципові функції; обмежений доступ іноземних перевізників до національної інфраструктури; провідне залізничне підприємство має недостатню управлінську незалежність; оплата за використання інфраструктури не залежить від витрат та визначається не органом управління інфраструктурою; обмежені повноваження регуляторного органу щодо контролю конкуренції у сфері залізничних перевезень; недостатня співпраця органів управління інфраструктурою з управлінням перевезення; завдання органу управління інфраструктурою не забезпечене фінансуванням; недостатність регулювання переговорів між органом управління інфраструктурою та перевізником щодо оплати за використання інфраструктури; відсутність відокремлених фінансових та балансових звітів органів управління інфраструктурою та перевізників.

**Дискусія.** Виклики, з якими зіштовхнулася залізнична галузь України в умовах воєнного стану, суттєво вплинули на проведення реформування, проте проєвропейський вектор є актуальним і тому основні положеннями Директиви [17] щодо аспектів управління залізничною інфраструктурою України шляхом відокремлення управління інфраструктурою та процесів перевезень з наданням рівноправного доступу до залізничної інфраструктури операторам залізничних перевезень потребує впровадження. Для покращення становища щодо фізичної та моральної зношеності рухомого складу, скорочення локомотивного та вагонного парку, погіршення технічного стану залізничної інфраструктури необхідні інвестиції. І саме вибір правильного вектора реформування сприятиме у вирішенні проблем, спричинених обмеженістю власних фінансових ресурсів та недостатністю державної фінансової підтримки розвитку залізничної галузі.

**Висновки.** Масштаби руйнування інфраструктури залізничного транспорту збільшуються щодня. Проте необхідно дивитися на перспективу, де головним завданням буде відновлення залізничної інфраструктури та повернення до повноцінної роботи залізничного транспорту і загальну стратегію розвитку залізничного транспорту України доцільно базувати на використанні змішаної форми власності, в межах якої державний капітал, інтегруючись із приватним, отримує

більшу мобільність, гнучкість та підконтрольність, а приватний капітал, в свою чергу, буде менш ризиковим, стабільним та прогнозованішим. Для реалізації даної стратегії необхідно забезпечити фінансове розмежування інфраструктури (природномонопольного сектора залізничного транспорту), експлуатації (потенційно конкурентного сектора залізничного транспорту) та створити організаційно-економічні умови для розвитку конкурентного середовища у сфері експлуатації. Це сприятиме залученню приватного капіталу в інноваційно-інвестиційний розвиток залізничного транспорту та активізує конкурентну боротьбу між суб'єктами транспортного ринку.

Тобто українській владі для імплементації Директиви 91/440 необхідно змінити (адаптувати) чинне законодавство або прийняти нове щодо: надання всім залізничним перевізникам незалежності для комерційної діяльності; недопущення перехресного субсидування — направлення фінансування, яке виділяється на інфраструктуру на перевезення та навпаки; здійснення оплати за використання інфраструктури на основі недискримінаційного підходу; надання доступу іноземним компаніям для здійснення міжнародних вантажних і пасажирських перевезень; відкриття доступу до експлуатації колії для міжнародних залізничних перевезень; забезпечення відокремленого управління інфраструктурою та перевезеннями з окремими рахунками; забезпечення компенсації за виконання громадських пасажирських перевезень на основі реальних витрат, як визначено Додатком до Регламенту 1370/2007/ЄС.

### **Література**

1. Ansoff, I. (1979). *Strategic management*. Wiley. p. 31.
2. Bernstein, L., Wild, J. (1998). *Financial Statement Analysis: Theory, 864 p. Application, and Interpretation*. Irwin/McGraw-Hill., p. 84.
3. Ковальчук, Т. (2009) Аналіз як функція управління: теорія та методологія. *Економіка АПК*. (12), 14–21.
4. Ковальчук, Т., Вергун, А. (2024). Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство*, (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78>
5. Бараш, Ю. (2006). *Управління залізничним транспортом країни: Монографія*. — Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, с. 212.
6. Зіць, О., Ейтутіс, Г., Кривопишин, О., Федорко, І., Осовик В. (2016). *Теоретико-прикладні основи реформування залізничного транспорту України: монографія*. Ніжин: ТОВ Видавництво «Аспект-Поліграф», 160–171.
7. СТАТУТ акціонерного товариства «Українська залізниця». [Електронний ресурс] / ЗАТВЕРДЖЕНО постановою Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2015 р. № 735 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 27 травня 2025 р. № 615). URL: <https://iplex360.com.ua/ukr/doc?d=10&code=735-2015-%D0%BF>
8. Сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua>
9. Позднякова, Л., Дейнека, О., Жердев, М. (2010). *Економіка залізничного транспорту: навч. посібник / Укр. держ. акад. залізнич. трансп.* — Харків : УкрДАЗТ, 3–4.
10. Правила перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України. [Електронний ресурс] / Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 04 квітня 2007 р. за № 310/13577. Розділ 1. Загальні положення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07#Text>

11. Інформація про Українські залізниці. [Електронний ресурс] / *Міністерства розвитку громад та територій України: веб-сайт*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zalznici.html>
12. Астахов, В., Сушков, В., Скорик, О., Штомпель, А. (2015). *Управління колійним господарством залізниць*. Підручник. Харків, 71–74.
13. Правила технічної експлуатації залізниць України. Затверджено наказом Міністерства транспорту України від 20 грудня 1996 р., 81–82.
14. Лаврухін, О., Котенко, А., Ковальов, А., Запара, Я. (2016). *Вантажні перевезення на залізничному транспорті*. Підручник Частина II. Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 160–162.
15. Thompson, A., Strickland, A. (1999) *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill, p. 105.
16. Ейтутіс, Г., Крищенко, С., Зіць, О. (2017) Характеристика світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту. *Економіка і суспільство*. 9 (405–411). URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/70.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/70.pdf)
17. Директива 91/440 ЕЕС від 29.07.1991 р. [Електронний ресурс]. — URL: <http://euodocs.sdla.gov.ua/DocumentView/tabid/28/Sphereregulation>
18. Естіваль, Ж. (2005). *Організаційні моделі залізниць: національні критерії побудови* / Ж. П. Естіваль // *Залізничний транспорт України*, 68–71.
19. Дорожня карта імплементації директиви ради 91/440/СЕС від 29 липня 1991 р. про розвиток залізниць спільноти. URL: <http://www.transport-ukraine.eu/docs/direktiva-radi-vid-29-lipnya-1991-roku-pro-rozvitok-zaliznichnih-dorig-spivtovaristva-91440iees>

### **References**

1. Ansoff, I. (1979). *Strategic management*. Wiley. p. 31.
2. Bernstein, L., Wild, J. (1998). *Financial Statement Analysis: Theory, 864 p. Application, and Interpretation*. Irwin/McGraw-Hill., p. 84.
3. Kovalchuk, T. (2009) *Analysis as a management function: theory and methodology*. *Economy of AIC*. (12), 14–21.
4. Kovalchuk, T., Vergun, A. (2024). *Strategic analysis in the strategic management system: theory, methodology*. *Economy and Society*, (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78>
5. Barash, Yu. (2006). *Management of the country's railway transport: Monograph*. — D.: Published by Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazarian, p. 212.
6. Zits, O., Eitutis, G., Kryvopyslyn, O., Fedorko, I., Osovyk, V. (2016). *Theoretical and practical foundations for reforming Ukraine's railway transport: monograph*. Nizhyn: Aspect-Poligraf Publishing House, 160–171.
7. STATUTE of the joint-stock company 'Ukrainian Railways'. [Electronic resource] / APPROVED by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 735 of 2 September 2015 (as amended by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 615 of 27 May 2025). URL: <https://iplex360.com.ua/ukr/doc?d=10&code=735-2015-%D0%BF>
8. Website of the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine. URL: <https://mindev.gov.ua>
9. Pozdnyakova, L., Deineka, O., Zherdev, M. (2010). *Economics of Railway Transport: Textbook / Ukrainian State Academy of Railway Transport*. Kharkiv: UkrDAZT, 3–4.
10. Rules for the carriage of passengers, baggage, cargo and mail by rail in Ukraine. [Electronic resource] / Registered with the Ministry of Justice of Ukraine on 4 April 2007 under No. 310/13577. Section 1. General provisions. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07#Text>

11. Information about Ukrainian Railways. [Electronic resource] / Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine: website. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zalznici.html>

12. Astakhov, V., Sushkov, V., Skoryk, O., Shtompel, A. (2015). Management of railway track infrastructure. Textbook. Kharkiv, 71–74.

13. Rules for the technical operation of railways in Ukraine. Approved by order of the Ministry of Transport of Ukraine dated 20 December 1996, 81–82.

14. Lavrukhin, O., Kotenko, A., Kovalyov, A., Zapara, Ya. (2016). Freight transport by rail. Textbook Part II. Ukrainian State University of Railway Transport. Kharkiv, 160–162.

15. Thompson, A., Strickland, A. (1999) Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin/McGraw-Hill, p. 105.

16. Eitūtis, G., Kryshchenko, S., Zits, O. (2017) Characteristics of global models of railway transport infrastructure management. Economy and Society. 9 (405–411). URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/70.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/70.pdf)

17. Directive 91/440 EEC of 29 July 1991 [Electronic resource]. –URL: <http://eurodocs.sdla.gov.ua/DocumentView/tabid/28/Sphereregulation>

18. Estival, J. (2005). Organisational models of railways: national criteria for construction / J. P. Estival // Railway Transport of Ukraine, 68–71.

19. Roadmap for the implementation of Council Directive 91/440/EEC of 29 July 1991 on the development of the Community's railways. URL: <http://www.transport-ukraine.eu/docs/direktiva-radi-vid-29-lipnya-1991-roku-pro-rozvitok-zalznichnih-dorig-spivtovaristva-91440iees>

DOI 10.33111/vz\_kneu.40.25.03.30.206.212

УДК 339.9

**Сидоренко Катерина Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Київ, Україна  
декан коледжу бізнесу  
Новий західний університет, Лос-Анджелес, США  
e-mail: [katerynas@nwwu.org](mailto:katerynas@nwwu.org)  
ORCID: 0000-0003-3231-2247  
+380504140759

**Побоченко Леся Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент  
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин  
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Київ, Україна  
e-mail: [lesia.pobochenko@npp.kai.edu.ua](mailto:lesia.pobochenko@npp.kai.edu.ua)  
ORCID: 0000-0002-3094-6417

## КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ FIDELITY INVESTMENTS

**Sydorenko Kateryna**

PhD in Economics, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of International Economics  
State University «Kyiv Aviation Institute», Kyiv, Ukraine  
Dean of the College of Business  
New Western University, Los-Angeles, the USA  
e-mail: [katerynas@nwwu.org](mailto:katerynas@nwwu.org)  
OORCID: 0000-0003-3231-2247