

УДК 330.3

JEL L92, D81, O16

DOI 10.32782/2786-8273/2024-4-13

Слюсарева Л.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6845-9307>

Ludmila Slyusareva

State Tax University

Качковський О.Д.

аспірант кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7051-7724>

Oleksandr Kachkovskyi

State Tax University

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕВЕЛОПМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN RAIL TRANSPORT IN THE CONTEXT OF A MOBILIZATION ECONOMY

Анотація. Аналізується ситуація в українській економіці, спричинена російським вторгненням. Особлива увага звертається на залізничний транспорт як одну з ключових галузей економіки. Підкреслюється значення залізничних підприємств для формування валового внутрішнього продукту, наповнення бюджетів та створення робочих місць. Зазначається, що відчутна нестача фінансових ресурсів у залізничній галузі обмежує її можливості для стратегічного розвитку. У роботі проводиться огляд останніх досліджень та публікацій у галузі економіки та бізнесу, а також досліджень, присвячених розвитку залізничного транспорту в Україні. Автор статті висвітлює поняття девелопменту у контексті бізнесу та економіки, а також показує його важливість для створення конкурентоспроможних підприємств та розвитку інфраструктури. В статті розглядаються різні підходи до розвитку залізничного транспорту, включаючи інвестиційні можливості та стратегії управління. Висвітлюється актуальність подальших досліджень у цій області для ефективного функціонування економіки України.

Ключові слова: залізничний транспорт, девелопмент, невизначеність, інвестиційні можливості, стратегія.

Abstract. The large-scale Russian invasion on February 24, 2022, inflicted massive damage to the Ukrainian economy, destroying numerous large industrial enterprises and causing many small and medium-sized businesses to relocate or permanently close. In the conditions of the mobilization economy, the railway has become one of the most important branches of the transport infrastructure, which requires great efforts to provide high-quality, efficient and paid services. **Introduction.** Due to their importance, railway companies currently experience an acute lack of financial resources and have limited investment opportunities not only to ensure long-term strategic development, but also to cover current costs, therefore it is worth analyzing the theoretical foundations of the development of railway transport enterprises in the conditions of the modern economy in order to systematize factors. Influence on this type of activity, that in the future it is possible to choose promising directions of development, as well as some sources of investment support for their achievement. **Purpose.** This article aims to analyze the theoretical foundations of enterprise development in the railway transport sector within the context of mobilization economics. It explores the significance of strategic railway enterprises in sustaining the economy, fulfilling budgetary requirements, and addressing the challenges faced by the nation. **Methods.** The study involves an examination of recent research and publications concerning economic development and the railway transport sector in Ukraine. It synthesizes the contributions of Ukrainian scholars who have investigated investment sources, diversification strategies, innovation-investment principles, and models for strategic management in railway enterprise development. **Results.** The analysis underscores the importance of further research into the theoretical underpinnings of enterprise development in the railway transport sector amidst mobilization economics. It identifies potential directions for development and potential sources of investment to overcome financial constraints and promote sustainable growth. **Conclusion.** Development of railway transport in Ukraine is an important component of the country's economic growth. In the conditions of the large-scale war of the Russian Federation against Ukraine, the efficiency of the functioning of the transport system depends to a large extent on: active and effective modernization of railway infrastructure, development of high-speed railway transport, improved logistics and logistics networks, implementation of environmental projects, digitization and digital transformation of Ukrainian railways, development of international communication, involvement private sector, development of intermodal transportation, development of passenger rail transport, ensuring safety and quality of service, etc.

Keywords: railway transportation, development, uncertainty, investment opportunities, strategy.

Постановка проблеми. Повномасштабне російське вторгнення 24 лютого 2022 року на територію України завдало і продовжує завдавати величезних збитків для вітчизняної економіки. Знищено велику кількість великих промислових підприємств, значна частина малого та середнього бізнесу або релокувала свої організації, або закрила їх назавжди. Але функціонування вітчизняної економіки та наповнення бюджету грає дуже велике значення за умов війни.

Наразі функціонування вітчизняної економіки відбувається в умовах мобілізаційної економіки [1], коли вкрай необхідне владне управління сконцентрованими економічними ресурсами країни з метою отримання необхідних економічних результатів за оптимальних витрат та в найкоротший термін. Тому величезне значення має подальша нормальна робота стратегічно важливих підприємств енергетичного, залізничного та інших секторів економіки для наповнення бюджету та подолання викликів, які сьогодні стоять перед нашою державою.

В умовах мобілізаційної економіки залізниця стала однією з найбільш важливих галузей транспортної інфраструктури, яка потребує великих зусиль для забезпечення якісних, ефективних та своєчасних послуг. Варто також відзначити важливу роль підприємств залізничного транспорту у формуванні ВВП України, наповненні державного та місцевого бюджетів, створенні робочих місць. Попри свою значущість, залізничні компанії наразі відчувають гостру нестачу фінансових ресурсів і наразі мають обмежені інвестиційні можливості не тільки для забезпечення перспективного стратегічного розвитку, але й для покриття поточних витрат [2], тому варто провести аналіз теоретичних основ девелопменту підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки задля систематизації факторів впливу на цей вид діяльності, що в перспективі дасть змогу виявити перспективні напрями розвитку, а також потенційні джерела інвестиційного забезпечення для їх досягнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному світі економічний розвиток став однією з найважливіших складових стабільного функціонування будь-якої країни. В багатьох країнах світу активно використовується термін «девелопмент» для зазначення розвитку підприємств та регіонів [3]. В Україні термін «девелопмент» поки що переважно застосовується лише в будівельній галузі [4]. Загалом серед науковців під терміном «девелопмент» мається на увазі процес активної розробки, вдосконалення або розвитку продукту, програми, проекту чи системи з високою пріоритетністю і обмеженим часом для досягнення результатів.

Дослідженню розвитку та вдосконаленню залізничного транспорту в Україні приділена увага таких вітчизняних науковців як: О. Дикань [5], Г. Ейтутіс [6], В. Овчиннікова [7], І. Токмакова [8] та ін. Зокрема, вченими в своїх дослідженнях було розглянуто потенційні джерела інвестування в розвиток залізничного транспорту України та запропоновано стратегії їх диверсифікації, виявлено та проаналізовано перспективні джерела інвестування в розвиток залізничного транспорту, визначено засади інноваційно-інвестиційного відтворення основних засобів залізничної галузі, сформувано модель інноваційного розвитку підприємств

залізничного транспорту України та запропонована модель стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України.

Враховуючи важливість поглядів науковців до даної тематики, формування теоретичних основ девелопменту підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки є актуальним і потребує подальших досліджень для забезпечення стійкого розвитку країни та післявоєнної відбудови України.

Метою статті є здійснення аналізу теоретичних основ девелопменту підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «девелопмент» має своє походження в англійській мові і в буквальному перекладі означає «розвиток» [4]. В контексті бізнесу та економіки, девелопмент відображає процес створення, вдосконалення та розширення підприємств та їхньої діяльності. Це включає в себе створення нових продуктів і послуг, впровадження інновацій, покращення існуючих бізнес-процесів, розширення ринків збуту та покращення привабливості інвестиційного середовища.

Девелопмент також сприяє розвитку інфраструктури, підвищенню якості життя та розширенню можливостей для бізнесу. Він сприяє створенню конкурентоспроможних підприємств, забезпечує зростання виробництва, зайнятості та підвищення життєвого рівня населення.

Одним із напрямків девелопменту в Україні є розвиток транспортної інфраструктури. Поліпшення транспортної інфраструктури сприяє залученню іноземних інвестицій а галузь, розвитку міжнародної торгівлі та зростанню підприємницької активності. Побудова нових залізничних шляхів, реконструкція та розширення вантажних залізничних терміналів та впровадження сучасних технологій у сфері транспортування покращують умови для розвитку транспортного бізнесу та залучення іноземних партнерів.

Девелопмент також передбачає створення сприятливого бізнес-середовища. Це означає спрощення адміністративних процедур, зменшення бюрократичного тягаря та створення рівних умов для всіх підприємств залізничної галузі. Україна має активно працювати над залученням іноземних інвестицій в залізничну галузь. Девелопмент підприємств включає пошук іноземних партнерів, проведення презентацій та форумів для повернення інвестиційного капіталу.

Загалом сутність девелопменту полягає в постійному пошуку нових можливостей для розвитку підприємств та стимулювання економічного зростання.

Сьогодні, на жаль, українська залізнична інфраструктура південно-східного регіону країни зазнала значних руйнувань. За воєнного часу компанії залізничної галузі перетворилися на найважливіші логістичні компанії країни. Вони доставляють гуманітарні вантажі у південно-східну частину країни, евакуюють мільйони людей, які рятуються від бойових дій. Також зростає роль залізниці й щодо транспортування товарів на експорт. Перед війною 50 відсотків експортно-імпортних операцій країна реалізувала через порт Одеси. З часу блокади росіянами морських шляхів Україна збільшила рух пшениці, вугілля, сталі та продуктів хімічної промисловості на Захід саме залізницею [9]. Все це підтверджує важливість стабільної та

ефективної роботи підприємств залізничного транспорту для економіки України в цілому.

В умовах мобілізаційної економіки в Україні конкуренція на ринку транспортних послуг стає все більш жорсткою, що вимагає від підприємств залізничного транспорту підвищення якості послуг та їх ефективності.

На ринку залізничних перевезень в Україні працює чимало компаній, які займаються як вантажними, так і пасажирськими перевезеннями. Ось декілька найбільших компаній:

1) АТ «Укрзалізниця» – державне підприємство, яке підпорядковується Міністерству інфраструктури України (Мінінфраструктури України), утвореному шляхом реорганізації Міністерства транспорту та зв'язку України.

Завдяки наявності розвинутої залізничної мережі та інтенсивної її експлуатації, АТ «Укрзалізниця» за останні п'ятнадцять довоєнних років активно розвивалося та було монополієм і державою важливим підприємством для економічного розвитку та діяльності країни. До початку воєнних дій загальна протяжність її доріг сягала 22 тисячі кілометрів, де працювало 230 тисяч співробітників, а АТ «Укрзалізниця» було одним з найбільших роботодавців країни [10].

2) ТОВ «Лемтранс» засноване в 1998 році та є однією з найбільших приватних компаній в Україні, яка здійснює вантажні перевезення залізничним транспортом. Компанія спеціалізується на перевезенні залізничним транспортом вугілля, залізної руди, зернових та інших видів вантажів. У 2020 році компанія ТОВ «Лемтранс» обробила 47 мільйонів тон вантажів та була визнана «Найкращою логістичною компанією року» на Ukrainian Logistics Awards [11].

3) ТОВ «Левада Карго» є компанією, що спеціалізується на вантажних залізничних перевезеннях в Україні та міжнародному напрямку та входить до групи компаній ТОВ «Лемтранс». Компанія пропонує послуги з перевезення вантажів вагонами різних типів, включаючи вантажі з особливими вимогами. [12].

Умови мобілізаційної економіки в Україні накладають особливі вимоги до розвитку підприємств залізничного транспорту. Однією з головних проблем, з якими стикаються компанії залізничної галузі в Україні є нестача фінансових та матеріальних ресурсів, а також економічних втрат, пов'язаних зі значних падінням обсягів перевезень. Українські підприємства залізничного транспорту потребують великої кількості фінансових ресурсів для забезпечення безпеки перевезень та розвитку транспортної інфраструктури. Проте сьогодні держава змушена зменшувати фінансові витрати та зосереджувати ресурси на військові потреби, що в свою чергу негативно впливає на розвиток підприємств залізничного транспорту.

Основними напрямками розвитку підприємств залізничного транспорту в Україні умовах мобілізаційної економіки мають бути:

1) Однією з найважливіших проблем розвитку залізниці в Україні є нестача інвестицій в інфраструктуру та технічне переоснащення підприємств. Це ставить під загрозу безперебійну роботу залізничного транспорту та відповідну якість транспортних послуг. Модернізація залізничної інфраструктури, яка включає реконструкцію, ремонт та розвиток колій, станцій, мостів та інших інженерних споруд, дозволить підвищити пропускну здатність та кількість перевезених

вантажів, знизити технічні збої та скоротити час перевезення поїздів. Технологічне оновлення та автоматизація мають забезпечити точність та ефективність управління рухом поїздів, а також сприятимуть вдосконаленню системи пасажирського обслуговування.

2) Розвиток швидкісного залізничного транспорту: розробка та впровадження швидкісного залізничного транспорту між великими містами може скоротити час подорожі та зробити залізничний транспорт більш привабливим для пасажирів. Це передбачає розробку спеціальних швидкісних ліній, застосування сучасних поїздів з високою швидкістю, забезпечення безпеки на швидкісних ділянках та оптимізацію графіків руху поїздів.

3) Покращення логістики та логістичних мереж – розвиток залізничного транспорту повинен відбуватися в контексті оптимізації логістичних мереж для забезпечення ефективного та економічного перевезення вантажів. Це означає створення гнучких логістичних мереж, забезпечення зручних вузлових точок пересування вантажів та пасажирів між різними видами транспорту. Такий підхід дозволить зменшити час перевезення, знизити витрати та збільшити ефективність логістичних процесів. Наприклад, у місті Мостиська, за 4 км від польського кордону компанії UGTC Trade та ТОВ «Левада Карго» в 2022 році ввели в експлуатацію сучасний контейнерний термінал, який також містить зерновий термінал потужністю перевантажування 60 тис. тонн зерна на місяць. [13]. Реалізація цього проєкту дозволить працювати на рівних умовах усім європейським операторам з українськими вантажовласниками. Згідно стратегічного плану розвитку компаній, в майбутньому планується створити розвинену мережу залізничних терміналів в кожному регіоні України.

4) Екологічна сталість. Залізничний транспорт вважається одним з найбільш екологічно сталих видів транспорту, особливо в порівнянні з автомобільним та авіаційним транспортом. Активна електрифікація залізничних шляхів, використання біорозкладаючих матеріалів та енергоефективних технологій можуть значно знизити викиди CO₂ та інших шкідливих речовин.

5) Цифрова трансформація: залізничний транспорт в Україні може бути покращений завдяки впровадженню цифрових технологій. Це включає використання систем штучного інтелекту, інтернету речей та аналітики даних для вдосконалення управління рухом поїздів, прогнозування потреб у ремонті та обслуговуванні рухомого складу, а також для покращення взаємодії з пасажиром через електронні системи квиткування та інформаційні платформи. Європейські залізничні компанії активно використовують цифрові технології для покращення процесу перевезень. Нещодавно польський перевізник PKP Cargo підтвердив свою участь у реалізації міжнародного проєкту «Цифрова платформа для залізничних вантажних перевезень» (DP-RAIL), який координується Міжнародним союзом залізниць (UIC) За словами PKP Cargo [14], проєкт DP-RAIL спрямований на створення цифрової платформи, що сприятиме безперешкодному обміну даними між перевізниками та операторами, які забезпечують вантажні перевезення по всій Європі. Реалізація даного проєкту має значно підвищити обсяги та швидкість перевезень вантажів.

6) Розвиток міжнародного сполучення: залізничний транспорт може сприяти розвитку міжнародних

торговельних маршрутів та зв'язку з іншими країнами. Розвиток міжнародних залізничних ліній, сприяння залізничному транзиту вантажів та співпраця з іншими залізницями можуть підвищити конкурентоспроможність України як транспортного хабу в регіоні, що особливо актуально в умовах Європейської інтеграції нашої країни.

7) Залучення приватного сектору: Залучення приватного сектору може забезпечити додаткові інвестиції та експертизу для розвитку залізничної інфраструктури та послуг. Уряд може створити сприятливі умови для приватних інвесторів, такі як спрощення процедур відкриття та управління залізницями, надання концесій на певні маршрути та стимулювання розвитку нових технологій у залізничному транспорті.

8) Розвиток інтермодальних перевезень: Інтермодальний транспорт передбачає забезпечення плавного переходу вантажів і пасажирів з одного виду транспорту на інший. В Україні можна спрямувати зусилля на розвиток транспортних вузлів, де залізничний транспорт поєднується з автомобільним, морським та річковим транспортом. Це дозволить забезпечити більш зручне та ефективне перевезення вантажів з місця виробництва до кінцевого споживача з мінімальними затратами на має значно оптимізувати логістичні процеси.

9) Розвиток пасажирського залізничного транспорту: пасажирський залізничний транспорт може бути привабливим засобом пересування для населення в Україні. Для збільшення популярності залізниць серед пасажирів необхідно вдосконалити систему бронювання та продажу квитків онлайн, запровадити більш зручні та сучасні поїзди з комфортабельними умовами для пасажирів, а також розробити гнучкі тарифні пропозиції для різних категорій пасажирів. Крім того, розвиток швидкісного пасажирського транспорту між великими містами може збільшити мобільність населення та сприяти розвитку туризму.

10) Забезпечення безпеки та якості обслуговування: Залізничний транспорт має гарантувати безпеку пасажирів, вантажів та персоналу. Для цього слід розвивати сучасні системи безпеки, включаючи системи контролю доступу, відеоспостереження, системи диспетчеризації та аварійного реагування. Крім того, важливо забезпечити відповідну якість обслуговування пасажирів на станціях та у поїздах, включаючи чистоту, комфорт, доступ до послуг Wi-Fi та інших зручностей. Застосування технологій для відстеження руху поїздів та регулювання руху також може покращити пунктуальність та безпеку подорожей.

Вищенаведені напрямки не є вичерпними, але всі вони спрямовані на забезпечення сталості, ефективності, безпеки та комфорту залізничного транспорту в Україні, що може покращити якість життя громадян та сприяти економічному розвитку країни в умовах сьогодення.

Висновки. Безумовно, девелопмент залізничного транспорту в Україні є важливою складовою економічного зростання країни. Незважаючи на умови мобілізаційної економіки ринок залізничних перевезень в Україні чекає на активний розвиток найближчим часом, і ще активніше – після перемоги України. В умовах широкомасштабної війни РФ проти України ефективність функціонування транспортної системи значною мірою залежатиме від: активної та ефективної модернізації залізничної інфраструктури, розвитку швидкісного залізничного транспорту, покращенню логістики та логістичних мереж, впровадженню екологічних проєктів, цифровізації та цифрової трансформації українських залізниць, розвитку міжнародного сполучення, залученню приватного сектору, розвитку інтермодальних перевезень, розвитку пасажирського залізничного транспорту, забезпеченню безпеки та якості обслуговування тощо.

Впровадження вищенаведених заходів допоможе українській залізниці та компаніям залізничної галузі стати одними із драйверів Української економіки в умовах війни та післявоєнної відбудови нашої країни.

Бібліографічний список:

1. Качковський О.Д. Роль інвестиційної політики у забезпеченні стійкого розвитку АТ «Укрзалізниця» в умовах мобілізаційної економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції. 20-21 квітня 2023 року, Державний біотехнологічний університет, Харків, 2023. С. 281–285.
2. Качковський О.Д. Особливості роботи українських підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки : VI Міжнародна науково-практична конференція «Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля». Державний податковий університет, Ірпінь, 22 травня 2023.
3. What is Development? SID-ISRAEL.ORG URL: <https://sid-israel.org/en/what-is-development/> (дата звернення: 01.02.2024).
4. Що таке «девелопмент» і хто такий «девелопер»? URL: http://www.svdevelopment.com/ua/info_guide/polinfo/glossary/31/244/ (дата звернення: 01.02.2024).
5. Дикань О.В. Модель інвестиційного забезпечення впровадження інновацій на промислових підприємствах залізничного транспорту України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 125–130.
6. Ейтутіс Г., Никифорок О., Бойко О. Потенційні джерела інвестування в розвиток залізничного транспорту України: можливості їх диверсифікації. *Економіст*. 2012. № 8. С. 64–69.
7. Токмакова І., Дараган О. Сутність та підходи до формування інвестиційної стратегії на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 189–193.
8. Овчиннікова В. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
9. 4 листопада – День залізничника України. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <https://library.btu.kharkov.ua/sotsiokulturnyi-prostir/kalendarnyi-koshyk/den-zaliznychnyka-ukrainy.html> (дата звернення: 01.02.2024).
10. Україна: долю війни вирішуватиме залізниця? URL: <https://www.dw.com/uk/ukraine-doliu-viiny-vyrishuie-zaliznytsia/a-61738803> (дата звернення: 01.02.2024).
11. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.lemtrans.com.ua> (дата звернення: 01.02.2024).
12. Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.levadacargo.com> (дата звернення: 01.02.2024).
13. У Мостиськах запустили новий зерновий термінал. URL: <https://varianty.lviv.ua/90582-u-mostyskakh-zapustily-novy-zernovyi-terminal> (дата звернення: 14.08.2023).

14. PKP Cargo долучається до міжнародного проекту цифровізації залізниці. URL: <https://www.railinsider.com.ua/pkp-cargo-doluchytsya-do-mizhnarodnogo-proyektu-cyfrovizaciyi-zaliznyci/> (дата звернення: 01.02.2024).

References:

1. Kachkovskiy O. D. (April 20-21, 2023) Rol investytsiinoi polityky u zabezpechenni stiikoho rozvytku AT "Ukrzaliznytsia" v umovakh mobilizatsiinoi ekonomiky [The role of investment policy in ensuring sustainable development of PJSC "Ukrzaliznytsia" in conditions of mobilization economy]. *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: Zbirnyk tez dopovidei VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Derzhavnyi biotekhnolohichnyi universytet, Kharkiv. (in Ukrainian)
2. Kachkovskiy O. D. (2023) *Osoblyvosti roboty ukrainskykh pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh mobilizatsiinoi ekonomiky* [Working features of Ukrainian railway enterprises in conditions of mobilization economy]: VI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "Ekonomichni perspektyvy pidpriemnytstva u voienni chasy ta opislia". Derzhavnyi podatkovyi universytet, Iripin. (in Ukrainian)
3. What is Development? (2024) [What is Development?]. Available at: <https://sid-israel.org/en/what-is-development/> (accessed February 1, 2024).
4. Shcho take "development" i khto takyy "developer"? (2024) [What is "development" and who is a "developer"?]. Available at: http://www.svdevelopment.com/ua/info_guide/polinfo/glossary/31/244/ (accessed February 1, 2024).
5. Dykan O. V. (2016) Model investytsiinoho zabezpechennia vprovadzhenia innovatsii na promyslovykh pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu Ukrainy [Investment support model for the implementation of innovations in industrial enterprises of railway transport of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 7, part 1, pp. 125–130.
6. Eitutis H., Nykyforuk O., Boiko O. (2012) Potentsiini dzherela investuvannia v rozvytok zaliznychnoho transportu Ukrainy: mozhyvosti yikh dyversyfikatsii [Potential sources of investment in the development of railway transport in Ukraine: possibilities of their diversification]. *Ekonomist*, no. 8, pp. 64–69.
7. Tokmakova I., Darahan O. (2013) Sutnist ta pidkhody do formuvannia investytsiinoi stratehii na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu [Essence and approaches to forming an investment strategy at railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 43, pp. 189–193.
8. Ovchinnikova V. (2017) *Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Strategic management of railway transport development in Ukraine]: monohrafiia. Kharkiv: UkrDUZT.
9. Natsionalna biblioteka Ukrainy imeni V.I. Vernadskoho (2024) 4 lystopada – Den zaliznychnyka Ukrainy [November 4 – railway worker's day in Ukraine]. Available at: <https://library.btu.kharkov.ua/sotsiokulturnyi-prostir/kalendarnyi-koshyk/den-zaliznychnyka-ukrainy.html> (accessed February 1, 2024).
10. Ukraina: doliu viiny vyrishuie zaliznytsia? (2024) [Ukraine: Is the fate of war decided by the railway?]. Available at: <https://www.dw.com/uk/ukraina-doliu-viiny-vyrishuie-zaliznytsia/a-61738803> (accessed February 1, 2024).
11. Official website of the company (2024). Available at: <https://www.lemtrans.com.ua> (accessed February 1, 2024).
12. Official Website of the Company (2024). Available at: <https://www.levadacargo.com> (accessed February 1, 2024).
13. Mostiskakh zapustyly novyi zernovyi terminal (2023) [A new grain terminal was launched in Mostyska]. Available at: <https://varianty.lviv.ua/90582-u-mostyskakh-zapustyly-novyi-zernovyi-terminal> (accessed February 01, 2024).
14. PKP Cargo doluchaet'sia do mizhnarodnogo proektu tsyfrovizatsii zaliznytsi (2024) [PKP cargo joins the International railway digitization project]. Available at: <https://www.railinsider.com.ua/pkp-cargo-doluchytsya-do-mizhnarodnogo-proyektu-cyfrovizaciyi-zaliznyci/> (accessed February 1, 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.02.2024