

Міністерство освіти і науки України
Український державний університет залізничного транспорту



МАТЕРІАЛИ

двадцять другої науково-практичної міжнародної конференції
*«Міжнародна транспортна інфраструктура,
індустріальні центри та корпоративна логістика»*

(4-5 червня 2026 р. м. Харків, Україна)



MT.KART.EDU.UA

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ
ТРАНСПОРТНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ
АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»
CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (FRANCE)
INSTITUTE OF AUTOMATIC CONTROL TELEMATICS OF
TRANSPORT (POLAND)
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ НАН УКРАЇНИ

Матеріали

*Двадцять другої науково-практичної
міжнародної конференції*

**«МІЖНАРОДНА ТРАНСПОРТНА
ІНФРАСТРУКТУРА,
ІНДУСТРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ ТА
КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА»**

(4 – 5 червня 2026 р., м. Харків)

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова: *Панченко С. В.*, д.т.н., проф., ректор Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

Заступники голови: *Каграманян А. О.*, к.т.н., доц., проректор з науково-педагогічної роботи Українського державного університету залізничного транспорту (Харків);
Дикань В. Л., д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

Секретаріат:

Толстова А. В. к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту (Харків);

Шаповал Г. В. к.т.н., доц., заступник декана з денної форми навчання факультету управління процесами перевезень Українського державного університету залізничного транспорту (Харків);

Примаченко Г. О. к.т.н., доц., доцент кафедри транспортних систем та логістики Українського державного університету залізничного транспорту (Харків).

персоналом стає одним із головних чинників довгострокового розвитку підприємства.

- [1] Балан В.В., Драбовський А.Г. Методи формування системи управління персоналом. *Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 100-річному ювілею Вінницького кооперативного інституту*: тези доп., 30 квітня. 2025 р., Вінниця: Вінницький кооперативний інститут, 2025. С. 118-123.
- [2] Андріяш В. І., Костраба Є. Д. Система управління персоналом : понятійно-змістовий аналіз. *Інвестиції : практика та досвід* : наук.-практ. журн. 2025. № 18. С. 220–226.
- [3] Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 257–263.
- [4] Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250-262.
- [5] Спіцина А. Є. Методи управління персоналом транспортної галузі в умовах кризи/ *Підприємство і торгівля*. 2023. №39. С. 195-207.

УДК (004:330.34):656.2

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

*доктор філософії з економіки А. Р. Мазіашвілі,
канд. екон. наук І. В. Воловельська*

Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)

*A. R. Maziashvili, PhD (Econ.), I. V. Volovelska, PhD (Econ.)
Ukraine state university of railway transport (Kharkiv)*

Тривалий стан воєнної агресії та спричинена ним невизначеність геополітичної та економічної кон'юнктури в Україні має деструктивний вплив на функціонування всіх суб'єктів господарювання, зокрема і підприємства критичної інфраструктури, до яких належить галузь залізничного транспорту, що детермінує суттєве уповільнення динаміки їхнього економічного зростання.

Наявні чинники зовнішнього середовища змушують вітчизняні підприємства обмежувати свою діяльність оперативною перспективою та зосереджуватися виключно на вирішенні тактичних завдань. Як наслідок, імплементації стратегічного управлінського підходу, орієнтованого на довгострокове планування та забезпечення стійкості, не приділено належної уваги.

Експансія вітчизняних суб'єктів господарювання на глобальні ринки ускладнена низкою політико-економічних детермінант, диспропорцією

якісних характеристик національної продукції релевантним вимогам світового попиту, а також персистуванням (збереженням) застарілих управлінських парадигм і недосконалістю національної правової архітектури.

Щодо галузі залізничного транспорту, то слід зазначити, що інтенсифікація деструктивних тенденцій та інволюційні процеси в секторі детермінують мінімізацію інвестиційної привабливості як для національних, так і іноземних інвесторів, а також редукацію (скорочення) обсягів транзитних вантажопотоків.

Операційна спроможність залізничного транспорту України щодо надання послуг із перевезення та виконання суміжних робіт лімітована комплексом системних чинників, що охоплюють наявний технічний потенціал, рівень інноваційної активності, чинну нормативно-правову базу та міжнародні домовленості, ефективність системи кадрового менеджменту, конфігурацію транспортної мережі, а також ступінь інтеграції підприємств залізничного сектору.

Усі перераховані чинники мають диференційований вплив на параметри стійкості функціонування суб'єктів залізничного транспорту. За певних кон'юнктурних умов кожен із них може набувати статусу основного лімітуючого або стимулюючого елемента їхньої господарської діяльності, при цьому інтенсивність і вектор впливу цих чинників схильні до динамічних змін [1-8].

Проведений комплексний аналіз світового досвіду (американської та європейської моделей) дозволив констатувати, що традиційні стратегії є неефективними в умовах стрімких змін [1-5].

Поглиблений аналіз основних економічних показників АТ «Укрзалізниця» дозволяє сформулювати механізм вибору стратегії ЕБП, який ґрунтується на диференційованому підході за двома ключовими параметрами: рівнем ринкової частки та поточним рівнем ЕБП підприємства. Класифікація пропонує одинадцять стратегій [5], від "FarStar" (для лідерів з високою ЕБП) до "Not to Die" (для підприємств у критичному стані). Ключовими постулатами стратегії є тотальна цифровізація діяльності (зокрема, логістичних процесів, як-от зменшення обігу вагонів), постійне підвищення кваліфікації персоналу (для адаптації до часткової автоматизації) та стратегічне узгодження дій із власним потенціалом.

Крім того, фінансові дисбаланси були детерміновані тим, що державні залізничні оператори продовжували виконувати соціально значущі функції, зокрема забезпечення транспортного сполучення з малонаселеними районами, збільшення заробітної плати, а також фінансування пенсійних зобов'язань. Усе це спричиняло збитковість перевезень.

На поточному етапі доцільно сформулювати такий висновок: трансформаційні процеси, які відбуваються, повинні мати за основну мету не повну елімінацію (позбавлення) державного контролю над залізничним сектором, а лише часткову децентралізацію цієї влади через делегування (зняття) з держави певних функціональних повноважень.

Для більш детального розуміння проблематики саме у сфері підприємств АТ «Укрзалізниця» – нижче наведено комплексний аналіз АТ «Укрзалізниця» (табл. 1).

Таблиця 1

Комплексний аналіз за 2019-2025 рр. (сформовано на основі [9-15])

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід млрд грн	90.4	82.1	86.6	83.9	92.6	102.9	88.0
Прибуток/збиток млрд грн	+3.00	-11.90	+0.46	-10.80	+5.04	-2.71	-10.00
Вантажообіг (тарифний) млрд т-км	181.8	175.4	181.4	166.7	163.4	174.9	160.0

У підсумку, на основі аналізу основних показників АТ «Укрзалізниця» запропоновані шляхи реформування підприємства з урахуванням цифровізації дозволяє підприємствам залізничної галузі швидко та гнучко адаптуватися до новітніх технологій, протистояти непередбачуваним загрозам та забезпечувати стійке функціонування в умовах глобальних трансформацій.

Аналізований період діяльності АТ «Укрзалізниця» з 2019 по 2026 рік охоплює складні етапи: від початку пандемії COVID-19 до повномасштабної військової агресії РФ.

Якщо на початку досліджуваного періоду фінансово-господарський стан АТ «Укрзалізниця» характеризувався стабільністю та прибутковістю, то подальша динаміка демонструє суттєві збитки, зумовлені впливом пандемічних обмежень та воєнних дій.

Аналіз статистичних показників вантажообігу, пасажирообігу, доходу та динаміки чисельності персоналу свідчить про глибоку системну кризу на підприємстві, що фактично межує з переддефолтним станом.

Попри зазначені критичні умови, залізничний транспорт продовжує функціонувати, забезпечуючи життєдіяльність країни та виконання стратегічно важливих завдань.

[1] European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Railway Cybersecurity: Good Practices in Cyber Risk Management. Athens: ENISA, 2021. 55 p. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/railway-cybersecurity-good-practices-in-cyber-risk-management>.

[2] Digital Platforms – The New Network Industries? How to regulate them. *Network Industries Quarterly*. 2019. Vol. 21. № 2. P. 29.

[3] Данніков О. В., Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 73-79.

[4] Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Кіровоград : КНТУ, 2014. 226 с.

- [5] Костюк Ж. С. Мотивація як засіб підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/92.pdf>.
- [6] Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4. Т. 1. С. 53–56.
- [7] Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238–245.
- [8] Загорна Т. О. Економічна діагностика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
- [9] Укрзалізниця за дев'ять місяців 2025 року отримала 7,3 млрд грн чистого збитку – фінзвітність. URL: <https://www.railinsider.com.ua/uz-zbytky-2025-finansova-zvitnist/>.
- [10] Торік Укрзалізниця отримала 102,9 млрд грн чистого доходу. URL: <https://www.railinsider.com.ua/torik-ukrzaliznyczya-otrymala-1029-mlrd-grn-chystogo-dohodu/>.
- [11] Консолідована фінансова звітність по АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623373/>.
- [12] «Укрзалізниця» за рік отримала майже пів мільярда гривень чистого прибутку. У 2020-му було 12 млрд грн збитків. URL: <https://babel.ua/news/75172-ukrzaliznycya-za-rik-otrymala-mayzhe-pivmilyarda-griven-chistogo-pributku-u-2020-u-bulo-12-mlrd-grn-zbitkiv>.
- [13] Фінплан АТ «Укрзалізниця» на 2022 рік. URL: <https://pravda.com.ua/news/2021/12/30/681090/>.
- [14] У 2023 році вантажо- та пасажироперевезення зросли на 3% і 27%. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vantazho-ta-pasazhyroperevezennia-zrosly-na-3-i-27/>.
- [15] Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Укрзалізниця» за 31.12.2024 р. URL: <https://me.gov.ua/download/6c315760-d928-450d-954e-5b6c30aa8d07/file.pdf>.

УДК 339.13

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ

CURRENT TRENDS IN THE FREIGHT WAGON MARKET

PhD (менеджмент) В. В. Маліцький

*заступник директора з операційної діяльності філії
«Єдиний сервісний центр» АТ «Укрзалізниця» (м. Київ)*

V. Malitskyi, PhD (Management)

*Deputy Director for Operations, Branch «Single Service Center»
of JSC «Ukrzaliznytsia» (Kyiv)*

На промисловому ринку транспортних послуг потреби клієнтів формуються залежно від ситуації на інших ринках: виробництва металопрокату, сільського господарства, виробництва паливно-мастильних матеріалів, будівництва, експорту зернових тощо.

Кон'юнктура ринку послуги з надання для використання вантажних вагонів є вторинною і похідною від економічних ситуацій на багатьох інших ринках. Зміни на первинних ринках призводять до формування нових профілей потреб клієнтів, які мають враховуватись при формуванні споживчої цінності сервісу з надання вагонів [1].

Аналіз ринкової активності провайдерів показує, що часом при розробці їхніх ринкових пропозицій не враховуються всі можливості досягнути балансу інтересів з клієнтом [2]. Однак ситуація, що склалася з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, спричинила

Зміст

Секція «Розвиток індустріальних центрів в умовах глобалізації»

С. В. Панченко Трансформація залізничного транспорту України: логістична стійкість та європейська інтеграція в умовах воєнних викликів	3
В. Л. Дикань Інституційне забезпечення розвитку індустріальних парків в Україні: виклики та перспективи	7
Yu. Prus Cluster approach to ensuring the protection of critical infrastructure objects	10
Л. М. Алексеєнко, О. І. Тулай Вплив управління публічними фінансами на розвиток індустріальних центрів: регіональний та міжнародний виміри	12
Е. Р. Бекіров Туризм як драйвер економічного зростання Дніпровського регіону: шляхи удосконалення	14
К. В. Гарькавенко Фінансові механізми повоєнного відновлення індустріальних центрів України в умовах глобалізації	16
Л. Л. Калініченко Цифрова трансформація промислових екосистем: нові архітектури індустріального розвитку	19
В. В. Коваль, І. М. Гончарова Новітні стандарти розвитку індустріальних парків України як чинник глобальної конкурентоспроможності	21
М. А. Мироненко, Т. І. Лисенко Розвиток індустріального центру в умовах глобальних викликів на прикладі міста Дніпра	23
М. Р. Новіцький Проблематика екологічної безпеки в умовах розвитку індустріальних центрів: системні виклики, технологічні ризики та стратегії модернізації	25

С. І. Кульбашна, Л. О. Литвишко Lean-технології, Kaizen як інструменти підвищення операційної ефективності транспортного підприємства	326
О. М. Лук'янчук, О. В. Хаврюта Сучасні методи управління персоналом на підприємстві	328
А. Р. Мазіашвілі, І. В. Воловельська Оцінювання рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації	330
В. В. Маліцький Сучасні тенденції ринку використання вантажних вагонів	333
Є. Мехович Криптовалюта на ринку транспортних послуг	334
К. Мехович Форсайт методи у транспортній галузі	336
Ю. В. Минич Контроль витрат підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів	338
О. М. Мкртичян Оmnіканальний маркетинг як інструмент підвищення клієнтської цінності транспортних послуг	340
О. Б. Мних Пошук оптимальних логістичних рішень глобальних компаній в управлінні ланцюгами поставок	343
О. С. Новохацький, Л. О. Литвишко Керівництво та лідерство в системі менеджменту підприємства	345
В. О. Овчиннікова, О. Д. Носатенко Процесна вразливість підприємств залізничного транспорту	347
В. Р. Писарькова, Є. О. Гладких Оптимізація процесів управління дебіторською заборгованістю транспортного підприємства із використанням CRM-систем	349

МАТЕРІАЛИ
ДВАДЦЯТЬ ДРУГОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
МІЖНАРОДНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«МІЖНАРОДНА ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА,
ІНДУСТРІАЛЬНІ ЦЕНТРИ ТА КОРПОРАТИВНА ЛОГІСТИКА»

(4 – 5 ЧЕРВНЯ 2026 РОКУ)

Відповідальний за випуск А. В. Толстова

Підписано до друку 12 червня 2026 р.
Формат паперу 60x84 1/16. папір писальний.
Умовн.-друк. арк. **36,2**. Обл.– вид. арк. **36,8**.
Замовлення № Тираж 300. Ціна договірна

Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.