МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Інноваційні стратегій виходу українських підприємств на міжнародний ринок на прикладі ПАТ «Укрзалізниця»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-ммб-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Семирукова Д. О.
Керівник : ст. викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук
Верітова О.С.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Семирукова Дар'я Олександрівна

1. Тема роботи «Інноваційні стратегій виходу українських підприємств на міжнародний ринок на прикладі ПАТ «Укрзалізниця»
керівник роботи: Верітова О.С., ст. викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат педагогічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК
2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
15 таблиць
2 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ Д. О. Семирукова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ABSTRACT

The qualification thesis is devoted to the study of innovation strategy as an important tool for ensuring the competitiveness of Ukrainian enterprises in the international market. The paper examines the theoretical foundations of strategic enterprise management under conditions of internationalization, as well as analyzes the essence and role of innovation in this process.

The object of the research is PJSC «Ukrzaliznytsia» – one of the leading transport enterprises of Ukraine, which has strategic importance for the national economy and significant prospects for entering international markets. The study includes an analysis of the company's international operations, identification of its innovative development approaches, main obstacles and challenges, and formulation of ways to improve its innovation strategy.

Based on the research conducted, recommendations were developed to enhance the international performance of PJSC «Ukrzaliznytsia» in the context of global trends in railway transport and innovative technologies. The work has practical significance for Ukrainian enterprises seeking integration into the global economic space.

The proposed directions for the development of the innovation strategy of PJSC «Ukrzaliznytsia» include infrastructure modernization, digitalization of logistics processes, expansion of international cooperation, and implementation of modern environmental technologies. Particular attention is paid to the role of state policy in creating a favorable institutional environment for the international activity of transport sector enterprises. The study emphasizes the importance of Ukraine's integration into the European transport space and adaptation to EU requirements.

The results of the qualification thesis can be used by the management of PJSC «Ukrzaliznytsia» to develop practical measures aimed at strengthening the company's presence in international markets. In addition, the conclusions and recommendations may be useful for other Ukrainian enterprises striving to internationalize their operations through innovation-driven development, as well as for specialists in economics, management, and transport.

INNOVATION, STRATEGY, INTERNATIONAL MARKET, UKRZALIZNYTSIA, INTERNATIONALIZATION, COMPETITIVENESS

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню інноваційної стратегії як важливого інструменту забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку. У роботі розглянуто теоретичні основи стратегічного управління підприємством в умовах інтернаціоналізації, а також проаналізовано сутність та роль інновацій у цьому процесі.

Об'єктом дослідження виступає ПАТ «Укрзалізниця» - одне з провідних транспортних підприємств України, яке має стратегічне значення для економіки держави та великі перспективи для виходу на міжнародні ринки. У роботі проведено аналіз міжнародної діяльності компанії, визначено її інноваційні підходи до розвитку, основні перешкоди та виклики, а також сформульовано шляхи вдосконалення інноваційної стратегії.

На основі проведеного дослідження сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності ПАТ «Укрзалізниця» з урахуванням світових тенденцій розвитку залізничного транспорту та інноваційних технологій. Робота має практичне значення для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися у глобальний економічний простір.

Запропоновані у роботі напрями розвитку інноваційної стратегії ПАТ «Укрзалізниця» передбачають модернізацію інфраструктури, цифровізацію логістичних процесів, розширення міжнародного співробітництва та впровадження сучасних екологічних технологій. Значна увага приділена ролі державної політики у створенні сприятливого інституційного середовища для міжнародної активності підприємств транспортного сектору. У дослідженні підкреслено важливість інтеграції України до європейського транспортного простору та адаптації до вимог ЄС.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані керівництвом ПАТ «Укрзалізниця» для розробки практичних заходів щодо посилення присутності компанії на міжнародних ринках. Крім того, отримані висновки й рекомендації можуть бути корисними для інших українських підприємств, що прагнуть інтернаціоналізувати свою діяльність на основі інноваційного розвитку, а також для фахівців у галузі економіки, менеджменту та транспорту.

ІННОВАЦІЇ, СТРАТЕГІЯ, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, УКРЗАЛІЗНИЦЯ, ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2

РЕФЕРАТ…….. 5

ABSTRACT ……. 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК 9

1.1 Поняття стратегії підприємства та її значення у процесі інтернаціоналізації бізнесу …… 9

1.2 Сутність інноваційної стратегії в системі стратегічного управління підприємством …….. 12

1.3 Сутність інноваційної стратегії в системі стратегічного управління підприємством…….. 16

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» …… 21

2.1 Аналіз міжнародної діяльності ПАТ «Укрзалізниця»…… 21

2.2 Інноваційні стратегії ПАТ «Укрзалізниця» для виходу на міжнародні ринки …….. 30

2.3 Перспективи розвитку інноваційної стратегії ПАТ «Укрзалізниця» на міжнародних ринках …….. 38

2.4 Перешкоди та виклики для ПАТ «Укрзалізниця» при виході на міжнародні ринки …….. 40

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 46

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ …… 48

ВСТУП

Інтернаціоналізація бізнесу є невід'ємною частиною розвитку сучасних підприємств у глобалізованому світі. Вихід на міжнародні ринки дозволяє компаніям розширювати свою діяльність, знижувати залежність від внутрішнього попиту та отримувати доступ до нових технологій і ресурсів. Однак процес інтернаціоналізації потребує ретельної підготовки та впровадження ефективної стратегії, що забезпечить конкурентоспроможність на глобальному рівні.

ПАТ «Укрзалізниця», одна з найбільших компаній в Україні, також стикається з необхідністю адаптації до міжнародних стандартів, модернізації інфраструктури та впровадження інноваційних стратегій для успішного виходу на міжнародні ринки. Важливу роль у цьому процесі відіграють інновації, які не лише підвищують ефективність та безпеку перевезень, а й забезпечують конкурентні переваги на міжнародному ринку. Аналіз інноваційної стратегії «Укрзалізниці» дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити шляхи для розвитку та покращення її міжнародної діяльності.

У даній роботі розглядаються основні аспекти стратегії підприємства в контексті інтернаціоналізації, зокрема на прикладі ПАТ «Укрзалізниця». Окрему увагу буде приділено інноваційним стратегіям компанії та можливим викликам, з якими вона може зіткнутися при виході на міжнародні ринки. Завершення роботи містить рекомендації щодо подальшого розвитку інноваційної стратегії для успішної інтеграції «Укрзалізниці» в глобальний транспортний ринок.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається виконання таких основних завдань: розкрити сутність стратегії підприємства в умовах інтернаціоналізації бізнесу; охарактеризувати інноваційну стратегію як складову стратегічного управління; проаналізувати міжнародну діяльність ПАТ «Укрзалізниця»; дослідити інноваційні підходи, які використовує компанія для виходу на міжнародні ринки; виявити основні перешкоди та виклики, що стоять на шляху інтернаціоналізації; визначити перспективи розвитку інноваційної

стратегії підприємства; а також розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності міжнародної діяльності компанії.

Інформаційною базою дослідження є комплекс різноманітних джерел, які включають офіційні документи ПАТ «Укрзалізниця», нормативно-правові акти, наукові дослідження, а також аналіз міжнародного досвіду в галузі залізничного транспорту. Це можуть бути стратегічні плани, фінансові звіти компанії, урядові програми підтримки транспортного сектору, а також публікації міжнародних організацій і експертів, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність «Укрзалізниці» на міжнародних ринках. Використання цих джерел дозволяє обґрунтовано оцінити поточний стан компанії, можливості для її міжнародної діяльності та перспективи розвитку інноваційних стратегій.

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра складається з вступу, двох розділів, висновку та рекомендацій, переліку посилань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

1.1. Поняття стратегії підприємства та її значення у процесі інтернаціоналізації бізнесу

У сучасній економічній теорії стратегія підприємства визначається як системно обґрунтований, цілеспрямований та довгостроковий план дій, що визначає напрями розвитку підприємства, способи досягнення конкурентних переваг, а також механізми адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегія формує рамки для прийняття управлінських рішень, розподілу ресурсів і реалізації місії підприємства.

За визначенням І. Ансоффа, стратегія – це набір правил для прийняття рішень, що орієнтовані на поведінку організації в майбутньому. Водночас М. Портер підкреслює, що стратегія полягає у створенні унікального та сталого позиціонування підприємства на ринку шляхом вибору відповідних дій, які дозволяють відрізнятися від конкурентів.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стратегія» у науковій літературі [1, 2, 4]

Автор / Рік	Визначення	Ключові акценти
Ігор Ансофф (1965)	Стратегія — це набір правил для прийняття рішень, що орієнтують поведінку організації у майбутньому.	Поведінка, прийняття рішень, довгостроковість
Майкл Портер (1985)	Стратегія — це створення унікальної позиції на ринку через набір взаємопов’язаних дій.	Конкурентна перевага, унікальність, позиціонування
Пітер Друкер (1954)	Стратегія — це спосіб досягнення результатів, які відповідають місії організації.	Місія, результати, управління
Генрі Мінцберг (1994)	Стратегія — це модель або план, що об’єднує основні цілі, політики та дії в єдину цілісну структуру.	Планування, узгодженість, структура
Кенічі Омое (1990)	Стратегія — це засіб створення переваг у глобальному конкурентному середовищі.	Глобалізація, конкурентоспроможність

Томас Вілд (2006)	Стратегія — це системний підхід до визначення напрямів і форм реалізації потенціалу підприємства.	Системність, реалізація потенціалу

У контексті управління підприємством стратегії класифікують за рівнями:

– корпоративна стратегія (визначає загальні напрями діяльності підприємства);

– бізнес-стратегія (забезпечує конкурентоспроможність окремих підрозділів чи видів продукції);

– функціональна стратегія (включає маркетингову, фінансову, інноваційну, виробничу тощо).

Особливе місце серед них займає інноваційна стратегія, яка акцентує на впровадженні нових технологій, продуктів, управлінських підходів та бізнес-моделей. Саме інноваційна стратегія виступає ключовим інструментом розвитку підприємства в умовах високої динаміки ринку, науково-технічного прогресу та цифрової трансформації економіки [5].

У процесі інтернаціоналізації бізнесу стратегія набуває ще більшого значення, оскільки забезпечує рис. 1.1:

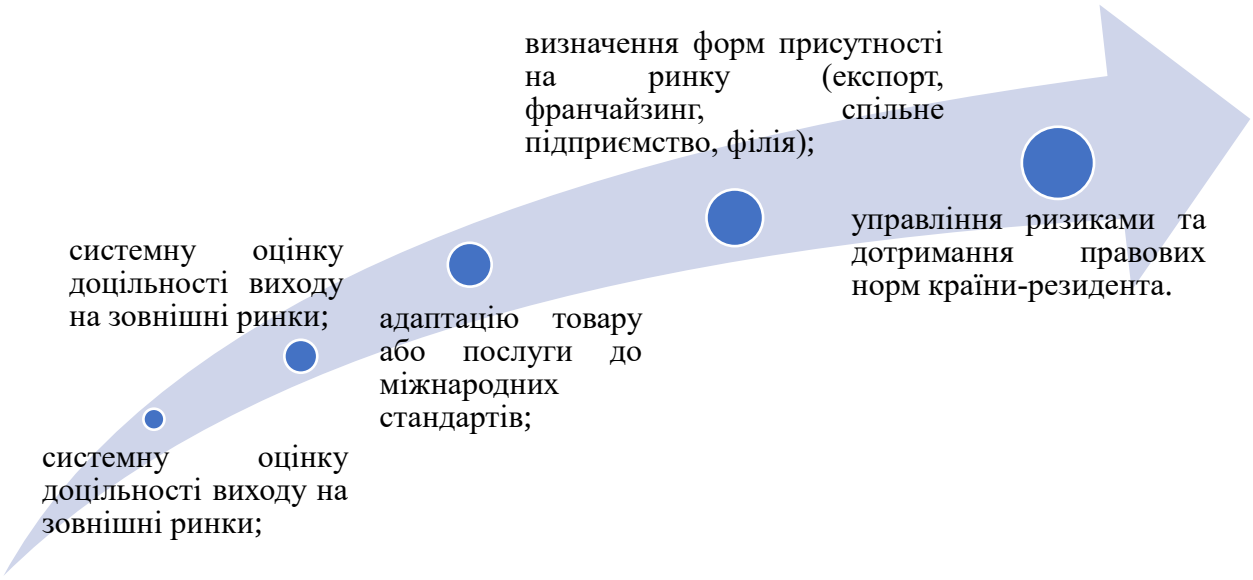


Рис. 1.1 – Значення стратегії [4]

Для підприємств, які прагнуть інтегруватися у світовий ринок, стратегія виконує роль навігаційного інструменту, що дозволяє не лише уникнути помилок, а й досягти стійкого розвитку в умовах міжнародної конкуренції.

Таблиця 1.2

Основні функції стратегії підприємства

№	Функція	Зміст
1	Цільова	Визначення місії, бачення, довгострокових цілей
2	Аналітична	Аналіз середовища, виявлення сильних і слабких сторін
3	Прогностична	Передбачення тенденцій ринку, ризиків і можливостей
4	Організаційна	Визначення структури, розподіл ресурсів і відповідальності
5	Мотиваційна	Мотивація працівників, орієнтація на досягнення стратегічних результатів
6	Інноваційна	Запровадження нововведень, стимулювання розвитку
7	Контрольна	Контроль виконання цілей, коригування стратегії при потребі

Актуальність класифікації стратегій полягає в її практичному значенні для сучасних підприємств, що функціонують в умовах динамічного ринкового середовища. Вона дозволяє системно оцінити стратегічні можливості підприємства на різних рівнях управління (корпоративному, бізнесовому, функціональному) та визначити найефективніший шлях досягнення довгострокових цілей.

Таблиця 1.3

Основні види стратегій підприємства [5, 8]

Тип стратегії	Коротка характеристика	Приклад застосування
Корпоративна	Визначає загальний напрямок розвитку підприємства або групи компаній	Диверсифікація бізнесу, вихід у нову галузь
Бізнес-стратегія	Забезпечує конкурентоспроможність окремого напряму діяльності	Стратегія лідерства за витратами або диференціації
Функціональна	Охоплює окремі підсистеми (маркетинг, інновації, фінанси тощо)	Маркетингова стратегія просування нового продукту
Стратегія зростання	Орієнтована на розширення ринків, асортименту, виробництва	Розширення мережі продажу за кордоном

Стратегія стабілізації	Спрямована на збереження поточних позицій	Оптимізація витрат, утримання ринкової частки
Стратегія скорочення	Передбачає зменшення масштабів діяльності	Ліквідація збиткового підрозділу
Інноваційна	Передбачає впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей	Розробка цифрових сервісів для клієнтів
Міжнародна / глобальна	Орієнтована на вихід підприємства на закордонні ринки	Експорт, франчайзинг, відкриття філій
Конкурентна	Формується з урахуванням позиції підприємства серед конкурентів	Стратегія нішування або агресивного розширення

Таким чином, стратегія підприємства, зокрема її інноваційна складова, є базисом для ефективного управління ресурсами, створення конкурентних переваг та забезпечення результативної міжнародної діяльності. Її розробка повинна враховувати глобальні тенденції, галузеву специфіку, а також внутрішній потенціал підприємства.

1.2Сутність інноваційної стратегії в системі стратегічного управління підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки, посилення глобалізаційних процесів та цифрової трансформації бізнесу особливої актуальності набуває формування інноваційної стратегії підприємства. Інноваційна стратегія розглядається як складова загальної стратегії підприємства, що передбачає цілеспрямоване впровадження нововведень задля підвищення конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку та адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Інноваційна стратегія включає систему довгострокових цілей, інструментів, заходів і ресурсів, спрямованих на розвиток науково-технічного потенціалу підприємства, оновлення продукції, удосконалення технологічних процесів, запровадження цифрових платформ та нових бізнес-моделей.

На думку провідних економістів (Портер М., Друкер П., Котлер Ф. та ін.), інноваційна стратегія є ключовим чинником досягнення стійкої конкурентної переваги. Її реалізація дозволяє підприємству не лише утримувати позиції на внутрішньому ринку, а й успішно інтегруватися у міжнародне економічне середовище, відповідаючи вимогам якості, екологічної безпеки та цифрової сумісності.

Поняття «інновація» (від лат. *innovatio* – оновлення) у широкому сенсі означає процес упровадження нововведень, які забезпечують якісні зміни у діяльності підприємства. Інновація може стосуватися продукту, технології, організаційної структури, способів управління, методів просування товарів та послуг тощо. За класифікацією Й. Шумпетера, інновації включають п’ять основних типів: створення нового продукту, застосування нової технології, освоєння нового ринку збуту, впровадження нових джерел постачання сировини та впровадження нових форм організації виробництва. У стратегічному управлінні інновація розглядається не як разовий акт, а як системний та цілеспрямований процес, що має забезпечити стійку конкурентну перевагу. На цьому ґрунтується інноваційна стратегія підприємства — довгостроковий план розвитку, що передбачає систематичне впровадження нових ідей, технологій, процесів і продуктів. Така стратегія охоплює не лише науково-технічні інновації, але й управлінські, маркетингові, логістичні рішення, спрямовані на зростання ефективності функціонування підприємства в умовах швидкоплинного ринкового середовища.

Таблиця 1.4

Основні функції інновацій у діяльності підприємства [14]

№	Функція	Зміст
1	Стратегічна	Забезпечення сталого розвитку та довгострокової переваги
2	Економічна	Підвищення продуктивності, зниження витрат, зростання прибутків
3	Адаптаційна	Гнучка реакція на зміни ринку, технологічні тренди
4	Конкурентна	Зміцнення позицій на ринку за рахунок унікальних рішень
5	Мотиваційна	Залучення персоналу до інноваційних процесів, підвищення ефективності

6	Соціальна	Підвищення якості життя споживачів і працівників

Таблиця 1.5 наводить основні види інновацій, які можуть бути застосовані на підприємствах для забезпечення їхнього розвитку та адаптації до змінюваного ринкового середовища. Кожен з видів інновацій має свою специфіку і охоплює різні аспекти діяльності підприємства, від розробки нових продуктів до вдосконалення внутрішніх процесів та маркетингових стратегій. Продуктові інновації орієнтовані на створення або вдосконалення товарів та послуг, що дозволяє підприємствам підтримувати інтерес споживачів та розширювати свою частку на ринку. Процесні інновації, у свою чергу, сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, що безпосередньо впливає на зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Організаційні та маркетингові інновації спрямовані на оптимізацію внутрішніх структур та поліпшення методів взаємодії з ринком. Вони допомагають підприємствам адаптуватися до змін в управлінських підходах і підвищити ефективність маркетингових стратегій. Інституційні інновації, які включають зміни в правових або регуляторних механізмах, дозволяють підприємствам адаптуватися до міжнародних стандартів і забезпечити відповідність новим вимогам. Загалом, ці різноманітні види інновацій створюють умови для успішного розвитку підприємства та дозволяють йому зберігати конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Таблиця 1.5

Види інновацій [10]

№	Вид інновації	Характеристика	Приклад
1	Продуктові інновації	Розробка нових або вдосконалення існуючих продуктів.	Випуск нових моделей техніки, таких як смартфони з додатковими функціями.
2	Процесні інновації	Вдосконалення виробничих або організаційних процесів для підвищення ефективності.	Автоматизація виробництва, використання нових технологій для зменшення витрат.

3	Організаційні інновації	Зміни в організаційній структурі або методах управління.	Впровадження гнучких методів управління проектами, таких як Agile.
4	Маркетингові інновації	Нові способи просування продукції або виходу на нові ринки.	Використання інтернет-маркетингу через соціальні мережі.
5	Інституційні інновації	Зміни у правових або регуляторних структурах, які забезпечують адаптацію до нових умов.	Розробка стандартів екологічної сертифікації.

Інноваційна стратегія є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, оскільки вона визначає довгострокові орієнтири розвитку через впровадження нововведень у продукти, процеси та організаційні структури. В умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції інноваційні стратегії стають одним із основних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вони дозволяють адаптуватися до змінюваних умов ринку, а також знаходити нові можливості для зростання та розвитку [15]. Особливу важливість інноваційні стратегії набувають у контексті українських реалій, де підприємства часто стикаються з нестабільністю економічного середовища, змінами у законодавстві, інфляцією та іншими макроекономічними викликами. Вихід на міжнародні ринки, адаптація до європейських стандартів і впровадження новітніх технологій стали важливими складовими стратегії розвитку для українських компаній, зокрема в умовах економічної кризи та агресії з боку зовнішніх сил. Інноваційна стратегія в Україні дозволяє підприємствам не лише зберігати стійкість, але й досягати значних успіхів на глобальній арені, підвищуючи рівень продуктивності та ефективності бізнес-процесів [8]. Важливим аспектом є також підтримка державними програмами, спрямованими на розвиток інноваційного потенціалу підприємств. Зокрема, програми фінансування та науково-технічних розробок стають рушійною силою для трансформації багатьох галузей економіки. Тому впровадження інноваційних стратегій не лише покращує конкурентні позиції підприємств, але й має соціально-економічне значення для розвитку національної економіки в цілому.

Таким чином, інноваційна стратегія в системі стратегічного управління виступає як інструмент реалізації технологічного лідерства, забезпечення гнучкості бізнесу та його здатності до масштабування у глобальному просторі.

1.3 Інноваційні стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки

В умовах глобалізації та швидких змін у світовій економіці інноваційні стратегії стають важливим інструментом для українських підприємств, які прагнуть виходити на міжнародні ринки. В Україні, де економіка зазнає впливу як зовнішніх, так і внутрішніх викликів, інноваційні стратегії відкривають нові можливості для підприємств, допомагаючи їм адаптуватися до міжнародної конкуренції та мінливих умов ринку. Особливо важливою є роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності на глобальному рівні, де постійно зростає попит на новітні технології, які можуть покращити продукцію або процеси.

З огляду на сучасні економічні реалії, українські підприємства стикаються з необхідністю адаптації до міжнародних стандартів якості та вимог ринку. Інноваційні стратегії дозволяють не лише вдосконалювати продукцію, але й удосконалювати бізнес-процеси, що робить підприємства більш ефективними та прибутковими. Крім того, розвиток цифрових технологій і збільшення популярності міжнародної торгівлі через онлайн-платформи надають українським компаніям нові можливості для виходу на міжнародний ринок, знижуючи бар’єри входу та витрати на експорт [13]. Особливо актуальним питання інноваційних стратегій виходу на міжнародні ринки є для малих і середніх підприємств в Україні. Для таких компаній традиційні методи виходу на зовнішні ринки можуть бути фінансово непідйомними, однак завдяки інноваціям, таким як цифровізація, аутсорсинг виробництва або ліцензування, підприємства можуть значно скоротити витрати та вийти на нові ринки з мінімальними інвестиціями. Таким чином, інноваційні стратегії є не лише необхідністю, а й вигідним інструментом для забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародній арені [14].

Вихід українських підприємств на міжнародний ринок є надзвичайно актуальним у сучасних економічних умовах, коли глобалізація та інтеграція національних економік створюють нові можливості для бізнесу. Україна, як країна з потужним промисловим та аграрним потенціалом, має значний експортний потенціал, однак для успішної інтеграції в міжнародну економіку необхідно не лише забезпечити високу якість продукції, але й адаптувати бізнес-моделі до вимог світових ринків. Це особливо важливо на тлі економічної нестабільності та кризових явищ, коли зовнішні ринки можуть стати джерелом диверсифікації доходів та стабільності для українських підприємств [15].

Інтеграція в глобальні ринки дозволяє українським підприємствам не лише збільшити обсяги продажів, але й підвищити рівень конкурентоспроможності за рахунок доступу до новітніх технологій, інноваційних підходів в управлінні та маркетингу. Для багатьох галузей України вихід на міжнародний ринок є питанням виживання, оскільки внутрішній ринок часто не здатен забезпечити стабільний попит або необхідні обсяги реалізації продукції. У таких умовах підприємства, які виходять на міжнародні ринки, здобувають можливість для постійного розвитку, покращення якості продукції та зниження витрат.

Важливою складовою цього процесу є використання інноваційних стратегій для подолання бар'єрів входу на зовнішні ринки. Це включає не лише розробку нових продуктів або послуг, але й адаптацію до змінних умов ринку, таких як вимоги щодо екологічності, безпеки, а також розвитку цифрових технологій для полегшення міжнародної торгівлі. Зважаючи на виклики, що постають перед українським бізнесом, вихід на міжнародний ринок через інноваційні стратегії стає важливим кроком для забезпечення довгострокового економічного зростання та конкурентоспроможності на світовій арені.

Таблиця 1.6

Функції виходу на ринок [16]

Функція	Характеристика
Розширення ринків збуту	Збільшення обсягів продажів за рахунок виходу на нові міжнародні ринки, що дозволяє знижувати залежність від внутрішнього попиту та забезпечувати стабільність.

Покращення конкурентоспроможності	Стимулювання вдосконалення продуктів і послуг, відповідність міжнародним стандартам якості, підвищення ефективності та оптимізація виробничих процесів.
Залучення інвестицій та технологій	Можливість отримати інвестиції та доступ до новітніх технологій, що сприяє модернізації виробництва та розвитку інноваційних рішень.
Зміцнення іміджу та бренду	Підвищення впізнаваності підприємства на світовому ринку, зміцнення довіри до бренду, залучення нових клієнтів і партнерів.
Диверсифікація ризиків	Розподіл ризиків шляхом виходу на кілька ринків одночасно, що знижує залежність від криз на одному ринку та стабілізує фінансові потоки.
Підвищення інноваційного потенціалу	Адаптація до специфічних вимог міжнародних ринків, стимулювання розробки нових продуктів і технологій, що підвищує загальний інноваційний потенціал підприємства.

Таблиця 1.6 показує основні функції, які виконують українські підприємства при виході на міжнародний ринок. Кожна функція має своє стратегічне значення для забезпечення успішної міжнародної діяльності. Наприклад, розширення ринків збуту дозволяє підприємствам збільшити обсяги продажів, знижуючи залежність від коливань внутрішнього попиту. Покращення конкурентоспроможності є важливим аспектом, оскільки міжнародна конкуренція стимулює компанії до вдосконалення своїх продуктів і процесів. Інші функції, такі як залучення інвестицій та підвищення іміджу на міжнародному ринку, також сприяють стабільному розвитку підприємства, що важливо для забезпечення конкурентних переваг на глобальному рівні.

Таблиця 1.7

Форми виходи [17, 18]

Форма виходу	Характеристика
Експорт	Найпоширеніша форма, яка полягає у продажу товарів чи послуг на зовнішні ринки. Це дозволяє підприємствам розширити свої можливості збуту без значних інвестицій в інфраструктуру.
Ліцензування	Надання дозволу іноземним компаніям на виробництво чи продаж товарів за умовами ліцензії. Цей метод дозволяє зберігати контроль над інтелектуальною власністю при мінімальних витратах.

Франчайзинг	Поширення бізнес-моделі через продаж прав на використання бренду, технологій і процесів. Це дозволяє швидко розширити бізнес у міжнародному масштабі з обмеженим фінансуванням.
Спільні підприємства (СП)	Спільне заснування компаній з іноземними партнерами для виробництва чи надання послуг на нових ринках. Це дозволяє знизити ризики та розділити витрати.
Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)	Створення нових або купівля вже існуючих підприємств у країні-партнері. Ця форма дозволяє повністю контролювати бізнес у новому регіоні, але потребує значних інвестицій.
Аутсорсинг	Передача частини виробничих чи бізнес-процесів іноземним компаніям для зниження витрат або покращення якості. Це дозволяє підприємствам отримати доступ до міжнародних ресурсів.
Дистрибуція через посередників	Встановлення партнерських відносин з іноземними дистриб'юторами чи агентами для продажу продукції на нових ринках. Це дозволяє знизити витрати на організацію власного каналу збуту.

Таблиця 1.7 надає огляд основних форм, за допомогою яких українські підприємства можуть виходити на міжнародні ринки. Кожна форма має свої особливості та підходить для різних ситуацій. Наприклад, експорт є найпростішим і найбільш використовуваним методом, оскільки він не вимагає значних фінансових витрат на створення інфраструктури за кордоном. Тоді як ліцензування та франчайзинг дозволяють підприємствам зберігати контроль над своєю інтелектуальною власністю, водночас скорочуючи витрати та ризики, пов'язані з безпосереднім веденням бізнесу за кордоном. Ці методи можуть бути особливо привабливими для компаній, які бажають зменшити фінансові зобов'язання, але все одно прагнуть розширення на міжнародні ринки. Інші форми, такі як спільні підприємства та прямі іноземні інвестиції, передбачають більший рівень інвестицій і здатні забезпечити значно більший контроль над бізнесом у країні-партнері. Ці методи дозволяють українським підприємствам не лише вийти на новий ринок, але й активно брати участь у виробничих чи операційних процесах за кордоном [20]. Аутсорсинг та дистрибуція через посередників допомагають підприємствам знизити витрати та ризики, забезпечуючи одночасно швидкий доступ до нових ринків через уже налагоджені

канали збуту чи виробничі потужності. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, що робить вибір найбільш оптимальної форми виходу залежним від стратегічних цілей підприємства та наявних ресурсів.

Отже, вихід українських підприємств на міжнародний ринок через різноманітні форми, такі як експорт, ліцензування, спільні підприємства та прямі іноземні інвестиції, є важливим етапом у розвитку та зміцненні конкурентоспроможності на глобальній арені. Кожна форма має свої особливості, що дозволяє підприємствам вибирати оптимальний шлях залежно від ресурсів, бізнес-стратегії та цілей. Інноваційний підхід до виходу на міжнародні ринки, комбінуючи різні форми стратегії, може стати потужним інструментом для збільшення продажів, зменшення ризиків і підвищення іміджу компанії. Врахування глобальних тенденцій та адаптація до змінних умов міжнародної економіки дозволить українським підприємствам забезпечити сталий розвиток і досягти успіху на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Аналіз міжнародної діяльності ПАТ «Укрзалізниця»

ПАТ «Укрзалізниця» - найбільший національний залізничний оператор України, що забезпечує перевезення пасажирів та вантажів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Компанія була заснована у 2015 році в результаті реформування українського залізничного транспорту. Її основними завданнями є не тільки забезпечення перевезень всередині країни, а й вихід на міжнародні ринки для розвитку залізничних перевезень, зокрема в країни Європи та СНД. У цьому контексті важливою є роль компанії в наданні міжнародних вантажних та пасажирських перевезень, а також у розвитку інфраструктури, що підтримує міжнародні транспортні коридори.

Акціонерне товариство «Укрзалізниця» – вітчизняний монополіст у сфері залізничних перевезень [28]. Державну адміністрацію залізничного транспорту України Укрзалізницю було створено постановою Кабміну №356 від 14 грудня 1991 року та є органом управління залізничним транспортом загального користування, підвідомчим Міністерству транспорту та зв’язку України. Компанія забезпечує майже 82% вантажних і 36% пасажирських перевезень, здійснюваних всіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю та Індії. Укрзалізниця - акціонерне товариство, 100% акцій якого належать державі [25]. Компанія входить до переліку держпідприємств, які не підлягають приватизації Одним з ключових напрямів міжнародної діяльності «Укрзалізниці» є участь у міжнародних транспортних ініціативах та співпраця з іноземними залізничними операторами. Компанія активно працює на транзитних маршрутах, зокрема, через Україну проходять важливі транспортні коридори між Сходом і Заходом, а також

північними і південними країнами. «Укрзалізниця» активно розвиває співпрацю з іншими залізничними операторами, такими як «РЖД», «PKP» (Польща), «МЗТ» (Молдова) та іншими європейськими та азійськими компаніями. З іншого боку, міжнародна діяльність компанії стикається з певними викликами, такими як політичні та економічні бар'єри, відмінності в технічних вимогах і стандартах перевезень [27]. Враховуючи значну роль інфраструктури для забезпечення ефективних міжнародних перевезень, «Укрзалізниця» також зосереджується на модернізації своїх потужностей, щоб відповідати міжнародним стандартам і збільшити потік вантажів і пасажирів через територію України. Крім того, ПАТ активно працює над розвитком електронних платформ для організації міжнародних перевезень і логістики.

Таблиця 2.1

Паспорт підприємства [20]

Параметр	Значення	
Назва підприємства	ПАТ «Укрзалізниця»	
Форма власності	Державне акціонерне товариство	
Дата заснування	2015 рік	
Галузь	Транспорт, залізничні перевезення	
Основні напрямки діяльності	Перевезення пасажирів, вантажів, розвиток інфраструктури та міжнародна діяльність	
	Код КВЕД	Опис діяльності
	49.10	Вантажний автомобільний транспорт
	49.20	Перевезення пасажирів залізничним транспортом
	52.21	Допоміжне обслуговування наземного транспорту
	52.29	Інші види обслуговування транспорту
	77.12	Оренда та лізинг вантажних автомобілів
	77.39	Оренда та лізинг іншого транспортного устаткування та обладнання
	71.12	Діяльність у сфері інженерії та надання технічних консультацій
	42.11	Будівництво залізничних шляхів та метрополітенів
	33.20	Установлення машин і обладнання
	39.00	Демонтаж та знесення
Керівник	Євген Кравцов (генеральний директор)	
Штат працівників	Більше 300 000 осіб	
Чистий прибуток	1,5 млрд грн (на 2023 рік)	

Основні ринки	Україна, країни Європи та СНД
Вебсайт	https://www.uz.gov.ua

За даними самої Укрзалізниці (частково застарілим), у її відомстві перебуває [26]:

- 6 залізниць (Донецька, Львівська, Одеська, Придніпровська, Південна, Південно-Західна);
- 27 дирекцій залізничних перевезень;
- 1684 станції;
- 126 основних вокзалів;
- 30,3 тис км шляхів (у тому числі електрифікованих – 9169 км);
- 68 локомотивних депо;
- 51 вагонне депо;
- 16 вагонних пасажирських депо;
- 43 дистанції енергопостачання;
- 69 дистанцій сигналізації та зв’язку;
- 110 дистанцій колій;
- 38 рейково-машинних станцій;
- 37 дистанцій цивільних споруд;
- 23 дистанції вантажно-розвантажувальних робіт;
- 174 939 вантажних вагонів;
- 8429 пасажирських вагонів;
- 2718 тепловозів;
- 1796 електровозів;
- 1443 електропоїзди;
- 186 дизель-поїздів.

Середньооблікова чисельність співробітників, зайнятих за основним видом діяльності залізниць, – 375,9 тис. чол.

Таблиця 2.2

Фінансових показників ПАТ «Укрзалізниця», млрд.грн [25]

Рік	Чистий дохід, млрд грн	Чистий прибуток / збиток, млрд грн
2021	84,7	+0,46
2022	74,6	–10,0
2023	92,6	+5,0

У 2021 році компанія отримала чистий прибуток (табл. 2.2) у розмірі 457 млн грн, що стало результатом зростання вантажопотоку, підвищення тарифів на вантажні перевезення та ефективного розподілу вагонів через аукціони У 2022 році «Укрзалізниця» зазнала чистого збитку в розмірі 10,8 млрд грн, що було спричинено збитками від пасажирських перевезень та загальним зниженням доходів .

Таблиця 2.3

Чисельність працівників ПАТ «Укрзалізниця» за останні роки:

Рік	Кількість працівників
2021	226 000
2022	210 742
2023	187 620
2024	178 600

У 2023 році компанія досягла чистого прибутку в розмірі 5 млрд грн, що стало можливим завдяки зростанню доходів від пасажирських перевезень, економії на ремонтах та стабільному курсу гривні .

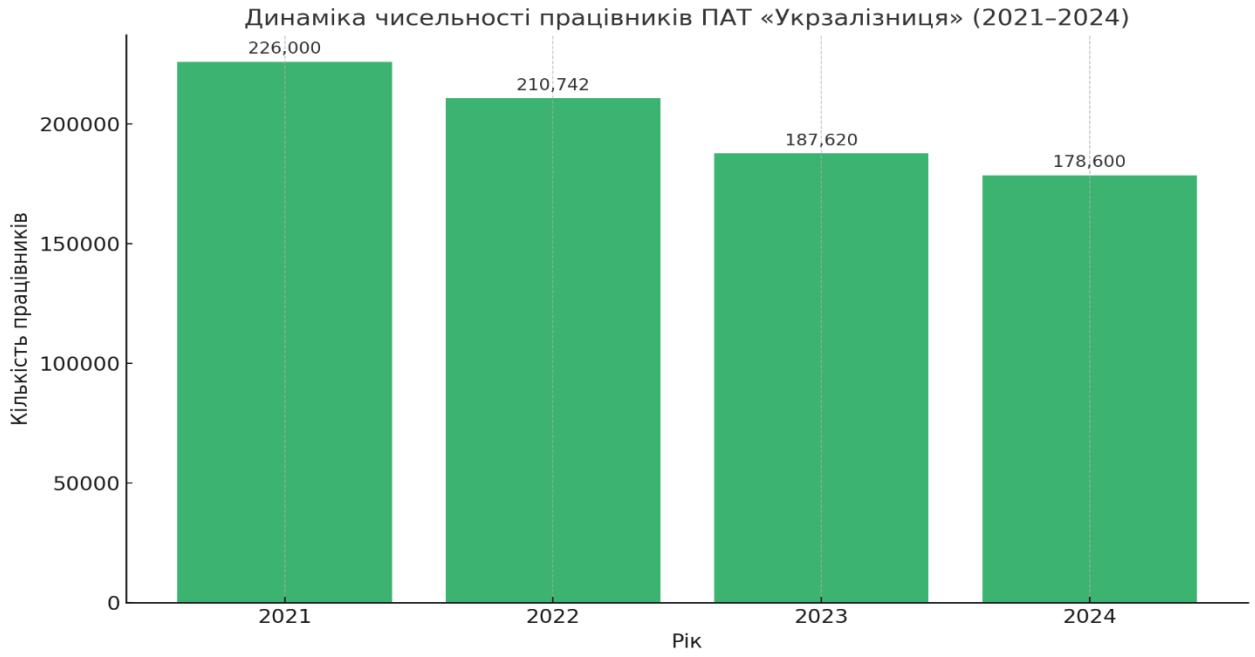


Рис. 2.1 Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Укрзалізниця», чол [23]

За даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, середня кількість працівників у 2024 році становила 178,6 тис. осіб (табл. 2.3, рис. 2.1) . Це свідчить про подальше скорочення штату компанії, що може бути пов’язано з оптимізацією операційних процесів та впливом зовнішніх обставин.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ПАТ «Укрзалізниця» (2021–2024 рр.), млрд.грн.

Показник	2021	2022	2023	2024 (оцінка)	Динаміка
Чистий дохід, млрд грн	84,7	74,6	92,6	~95	зростання після падіння у 2022
Чистий прибуток/збиток, млрд грн	+0,46	–10,0	+5,0	~+3,8	відновлення прибутковості
Кількість працівників, тис. осіб	226	210,7	187,6	178,6	поступове скорочення
Обсяг вантажоперевезень, млн т	~150	~132	~145	~147	стабілізація
Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб	~35	~17	~20	~23	поступове відновлення
Інвестиції, млрд грн	~4,5	~6,3	~9,0	~11,0	активізація модернізації

Скорочення персоналу відбувалося через оптимізацію, автоматизацію процесів і втрату окремих регіонів. Компанія збільшує інвестиційну активність, модернізує рухомий склад, електрифікує нові ділянки та впроваджує цифрові сервіси.

Таблиця 2.5

Міжнародні перевезення Укрзалізниці з 2021 по 2024 рік [29]

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2021
Експортні перевезення, млн т	112,4	50,9	~56	84,7	–27,7 млн т (–24,6%)
Імпортні перевезення, млн т	40,6	19,0	~6,8	9,6	–31,0 млн т (–76,4%)
Транзитні перевезення, млн т	11,5	5,3	~0,5	0,3	–11,2 млн т (–97,4%)
Контейнерні перевезення, тис. TEU	279,8	150,1	201,3	258,2	–21,6 тис. TEU (–7,7%)
Частка експорту в загальному обсязі, %	35,8	34,6	38	48	+12,2 в.п.

Таблиця 2.5 відображає зміну обсягів міжнародних перевезень Укрзалізниці з 2021 по 2024 рік. Експортні перевезення зменшилися на 24,6%, імпорт — на 76,4%, а транзит — на 97,4%. Таке значне зниження можна пояснити змінами в міжнародній торгівлі та геополітичною ситуацією. Порівняно з 2021 роком, контейнерні перевезення також зменшилися на 7,7%, хоча в 2023 році було помітне зростання обсягів порівняно з попереднім роком. Частка експорту в загальному обсязі перевезень Укрзалізниці збільшилася на 12,2 в.п. до 48%, що свідчить про зростання значення експортних перевезень. Це може бути наслідком зміщення акценту на експортні потоки через скорочення інших видів перевезень, таких як імпорт і транзит. Загалом, таблиця демонструє зміну структури міжнародних перевезень та тенденції, що виникають через зміни в глобальній економічній ситуації. Аналіз міжнародної діяльності ПАТ «Укрзалізниця» свідчить про суттєві зміни у структурі перевезень за останні роки. Значне скорочення імпортних та транзитних перевезень вказує на зниження міжнародної торгівлі та вплив глобальних кризових факторів. Водночас, зростання частки експорту в загальному обсязі перевезень підкреслює важливість розвитку

експортних напрямків для підтримки економічної стабільності компанії. Це свідчить про адаптацію компанії до нових реалій, зокрема через зміну акцентів у міжнародній діяльності.

Транспортний сектор є одним із базових елементів національної економіки України, який забезпечує функціонування господарських зв'язків, мобільність населення та доступ до внутрішніх і зовнішніх ринків. Його структура включає такі основні види транспорту: залізничний, автомобільний, авіаційний, морський, річковий та трубопровідний. Найбільшу роль у перевезеннях вантажів відіграє залізничний і автомобільний транспорт, тоді як пасажирські перевезення частіше здійснюються автомобільним і авіаційним транспортом. Управління галуззю здійснюється як державними органами (Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України), так і приватними операторами, що діють на основі ліцензування та регуляторних норм.

З економічної точки зору транспортний сектор є мультиплікативним – тобто його розвиток позитивно впливає на інші сфери економіки, зокрема промисловість, будівництво, аграрний сектор та зовнішню торгівлю. Сектор формує значну частину ВВП та забезпечує тисячі робочих місць. Основними проблемами галузі залишаються застаріла інфраструктура, енергозалежність, нестача інвестицій та потреба в цифровій трансформації. У зв'язку з геополітичною ситуацією зростає значення безпечних та ефективних логістичних маршрутів, що вимагає перегляду транспортної стратегії України з орієнтацією на європейські стандарти та сталий розвиток.

Укрзалізниця – підприємство залізничної галузі транспортного сектору економіки. Розвиток залізничної галузі в межах транспортного сектору економіки України має надзвичайно високу актуальність, особливо в умовах відновлення економіки, інтеграції з європейським ринком та підвищення обороноздатності країни. Залізничний транспорт є ключовим для внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів і пасажирів, оскільки забезпечує значну частину логістичних потоків, особливо для промисловості, аграрного сектору та експорту. Його енергоефективність і здатність до перевезення великих обсягів вантажів

роблять його стратегічно важливим інструментом для підтримки сталого економічного розвитку.

Актуальність розвитку цієї галузі також зумовлена необхідністю модернізації інфраструктури, впровадження сучасних технологій та екологічно чистих рішень. Велика частина залізничної мережі потребує оновлення, а зношеність рухомого складу знижує ефективність перевезень. У контексті євроінтеграції важливо гармонізувати технічні стандарти з ЄС, що відкриє нові можливості для транскордонного співробітництва та інвестицій. Таким чином, розвиток залізничної галузі є критично важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Таблиця 2.6

Структура експортних перевезень у 2024 році [26]

Вантаж	Обсяг, млн тонн	Частка в експорті
Зернові	34,1	40,3%
Руда залізна і марганцева	33,0	39,0%
Чорні метали	5,2	6,1%
Будівельні матеріали	3,5	4,9%

* Дані за січень–червень 2024 року. За цей період перевезено 13,3 млн пасажирів, що на 23% більше, ніж за аналогічний період 2023 року.

Таблиця 2.7

Вантажні перевезення «Укрзалізниця» [26]

Рік	Обсяг перевезень, млн тонн	Зміна до попереднього року
2021	314,0	-
2022	151,0	-51,9%
2023	148,0	-2,0%
2024	174,9	+18,0%

У 2024 році спостерігається зростання обсягів вантажних перевезень, зокрема завдяки частковому розблокуванню портів та збільшенню експорту продукції агропромислового комплексу та гірничо-металургійного комплексу.

Таблиця 2.8

Основні показники вантажних перевезень України (2022–2023 рр.) [27]

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна
Залізничні вантажні перевезення	163,7 млн т	148,4 млн т	–9,4%
Автомобільні вантажні перевезення	327,9 млн т	337,5 млн т	+2,9%

Залізничні вантажні перевезення: У 2023 році Укрзалізниця перевезла 148,4 млн тонн вантажів, що на 9,4% менше порівняно з 2022 роком. Автомобільні вантажні перевезення: У 2023 році обсяг перевезень автомобільним транспортом склав 337,5 млн тонн, що на 2,9% більше порівняно з 2022 роком.

За результатами аналізу структури зайнятості в Україні за 2023 рік, транспортний сектор займає важливе місце в економіці країни. Зокрема, галузь транспорту та зв’язку забезпечує близько 5% від загальної кількості зайнятих осіб. Цей показник свідчить про значущість транспортної інфраструктури для функціонування економіки, особливо в умовах відновлення після воєнних дій. Враховуючи важливість цієї галузі, подальший розвиток та модернізація транспортної інфраструктури є ключовими для забезпечення економічної стабільності та зростання України.

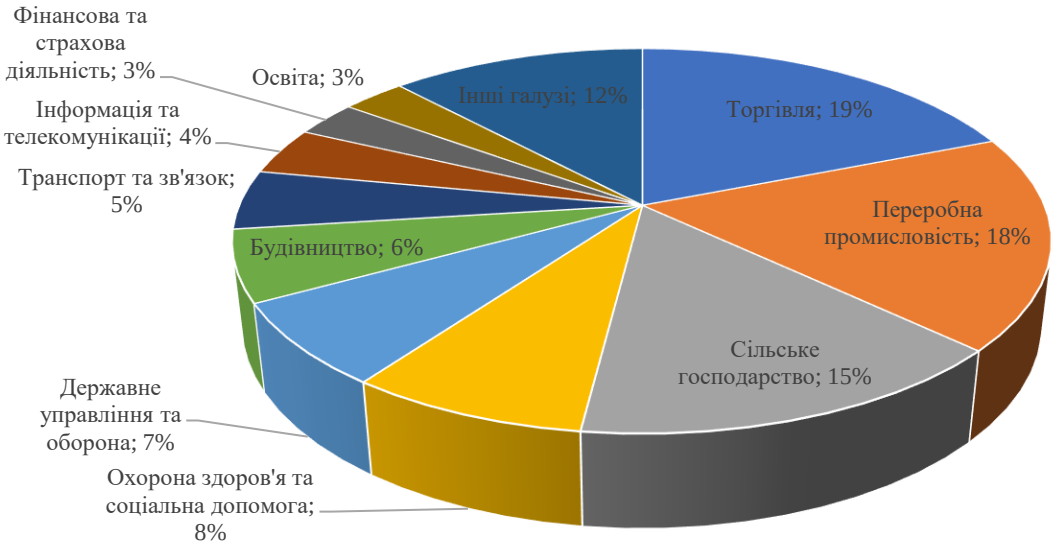


Рис.2.1 Структура зайнятих у різних секторах економіки [25]

У період війни транспортна галузь переживає значні зміни та виклики, які можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. З одного боку, війна завжди

супроводжується значними пошкодженнями інфраструктури, зокрема доріг, мостів, залізничних колій, аеропортів та портів. Це ускладнює перевезення вантажів та пасажирів, збільшує витрати на відновлення та ремонт і знижує загальну ефективність транспорту. Порушення постачальних ланцюгів і блокування важливих транспортних коридорів можуть призвести до дефіциту товарів і послуг, підвищення цін та інфляції.

З іншого боку, в умовах війни транспортна галузь часто адаптується до нових умов, змінюючи логістику перевезень і забезпечуючи потреби армії та цивільного населення. Це може включати переведення транспорту на обслуговування військових потреб, а також використання альтернативних маршрутів і засобів транспорту. Водночас, у деяких випадках війна може стимулювати інновації, зокрема в сфері розробки нових технологій для більш ефективного використання транспортних ресурсів або відновлення інфраструктури за допомогою сучасних методів.

2.2 Інноваційні стратегії ПАТ «Укрзалізниця» для виходу на міжнародні ринки

Інноваційні стратегії ПАТ «Укрзалізниця» для виходу на міжнародні ринки є надзвичайно важливими в умовах швидко змінюваного глобального середовища та посиленої конкуренції в транспортному секторі. Успіх компанії на міжнародних ринках залежить від здатності адаптуватися до новітніх технологічних тенденцій, покращувати ефективність операцій та забезпечувати високу якість перевезень. Впровадження інновацій, таких як цифровізація, автоматизація процесів, розвиток екологічно чистих технологій та модернізація інфраструктури, дозволяє «Укрзалізниці» залишатися конкурентоспроможною на глобальному рівні. Застосування інноваційних стратегій сприяє зміцненню позицій компанії на міжнародних ринках і дозволяє задовольняти вимоги іноземних партнерів. Оскільки розвиток мультимодальних перевезень та інтеграція з міжнародними транспортними мережами стають важливими для забезпечення надійності та швидкості перевезень, «Укрзалізниця» повинна

активно інвестувати в ці напрямки. Це створює можливості для залучення нових партнерів, відкриття нових ринків і підвищення економічної ефективності, що в свою чергу сприяє сталому розвитку компанії та національної економіки.

Таблиця 2.6

Інвестицій у модернізацію інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця» на 2023-2025 роки [29]

Рік	Інвестиції в модернізацію залізничних шляхів (млн USD)	Інвестиції в модернізацію терміналів (млн USD)	Інвестиції в модернізацію рухомого складу (млн USD)	Інвестиції в цифровізацію та технології (млн USD)	Інвестиції в автомобільні дороги (млн USD)	Загальні інвестиції (млн USD)
2023	900	60	180	50	120	1,310
2024	1,100	100	220	70	150	1,640
2025	1,300	130	250	90	180	1,950

2023 році ПАТ «Укрзалізниця» реалізувала низку інноваційних стратегій та проєктів ПАТ «Укрзалізниця» реалізувала низку інноваційних стратегій та проєктів, спрямованих на модернізацію інфраструктури, підвищення доступності послуг та ефективність перевезень.

1. Модернізація рухомого складу та інфраструктури.	
Виготовлення нових вагонів	У 2023 році на власних потужностях було виготовлено рекордні 528 вантажних вагонів, серед яких зерновози, фітингові платформи та інші типи техніки.
Закупівля пасажирських вагонів	Укрзалізниця сплатила аванс у розмірі 65% Крюківському вагонобудівному заводу за виробництво нових 66 пасажирських вагонів, з яких 16 плацкартних. Поставки цих вагонів заплановано на 2025 рік.
2. Програма «Безбар’єрна залізниця»	
Підвищення доступності вокзалів	У 2023 році було реалізовано понад 100 проєктів з підвищення рівня доступності на вокзалах по всій Україні, включаючи встановлення пандусів, автоматизованих розсувних дверей, пониження квиткових кас та ремонти вбиралень для людей з інвалідністю.
Навчання персоналу	Понад 19000 працівників Укрзалізниці, які комунікують з пасажирами, пройшли курс

	«Безбар'єрна грамотність», створений за підтримки ініціативи «Безбар'єрність».
3. Розвиток вантажних перевезень	
Збільшення обсягів перевезень	У листопаді 2023 року Укрзалізниця перевезла 14 млн тонн вантажів, що на 33,8% більше порівняно з аналогічним періодом 2022 року та на 4% більше жовтня 2023 року
Виготовлення вантажних платформ	Було виготовлено понад 400 фітингових платформ, що сприяє розвитку інтермодальних перевезен
4. Економія бюджетних коштів	
Заощадження державних коштів:	У 2023 році Укрзалізниця додатково заощадила державі 800 млн грн. Більша частина цих коштів була використана на соціальні проєкти, зокрема закупівлю пасажирських вагонів у вітчизняного виробника та на часткове завершення раніше розпочатих інфраструктурних проєктів.

Рис. 2.2 Інноваційні стратегії та проєкти ПАТ «Укрзалізниця», 2023 рік [25]

Динаміку виготовлення вантажних вагонів на власних потужностях ПАТ «Укрзалізниця» у 2021–2023 роках (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Кількість виготовлених вагонів, 2021-2023 рр. [25]

Рік	Кількість виготовлених вагонів	Деталі
2021	11 одиниць	10 напіввагонів, 1 фітингову платформу
2022	177 одиниць	100 напіввагонів, 75 фітингових платформ, 2 зерновози
2023	528 одиниць	427 фітингових платформ, 50 думпкарів, 50 хопер-дозаторів, 1 зерновоз

У 2023 році відбулося різке збільшення обсягів виготовлення вагонів, що є результатом не лише покращення виробничих потужностей, а й зростання попиту на вантажні перевезення в Україні та за кордоном. Активний розвиток інтермодальних перевезень, зокрема через виготовлення фітингових платформ, свідчить про адаптацію до глобальних тенденцій у транспортній індустрії.

Для інвестиційного проекту з встановлення пандуса на вокзалі Запоріжжя-1, можна скласти таблицю з основними статтями витрат, можливими прибутками

і періодом окупності. Це дозволить оцінити фінансові результати та ефективність проекту.

Таблиця 2.8

Статті витрат, прибутки та період окупності

Стаття витрат	Орієнтовна вартість (грн)	Примітки
Проектно-кошторисна документація	30 000 – 50 000	Включає розробку проекту пандуса, узгодження документації.
Матеріали та конструкції	100 000 – 150 000	Вартість матеріалів (металоконструкції, плитка, поручні).
Монтажні роботи	50 000 – 80 000	Встановлення пандуса, демонтаж старих конструкцій.
Оформлення та маркування	10 000 – 20 000	Вартість знаків, тактильних плиток, освітлення.
Непередбачені витрати	10 000 – 20 000	Резерв для непередбачених витрат.
Загальні витрати	200 000 – 320 000	Загальна вартість проекту.

Можливі прибутки та економічний ефект наведений на рис. 2.2.

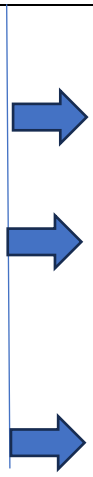
Прибутки	
	Збільшення кількості пасажирів з обмеженими можливостями, які можуть використовувати вокзал для подорожей. Це створює додатковий попит на квитки і послуги.
	Зростання привабливості вокзалу для туристів, які цінують доступність та інклюзивність.
	Державна підтримка (наприклад, фінансування через програми підтримки доступності або відшкодування витрат на інклюзивні ініціативи).

Рис. 2.3 – Можливі економічний ефект від проєкта

Збільшення кількості пасажирів. Орієнтовно 5% зростання пасажиропотоку на вокзалі Запоріжжя-1 через створення безбар’єрної інфраструктури. Це може привести до збільшення доходів від квитків на 200 000

– 300 000 грн на рік. Додаткові державні фінансування: Орієнтовно 50 000 – 100 000 грн за участь у програмах для осіб з обмеженими можливостями.

Період окупності проекту:

Для оцінки періоду окупності можна розглянути наступні дані:

1. Загальні витрати: 200 000 – 320 000 грн.

2. Можливий річний прибуток від збільшення пасажиропотоку та державних субсидій: 250 000 – 400 000 грн.

1-1.5 роки (якщо врахувати додаткові доходи від підвищення пасажиропотоку та державні підтримки).

Отже, проєкт з встановлення пандуса на вокзалі Запоріжжя-1 є фінансово вигідним і має відносно короткий період окупності (1-1.5 роки). Інвестиційні витрати на проект можуть скласти 200 000 – 320 000 грн, при цьому існує можливість отримання значного прибутку завдяки збільшенню пасажиропотоку і потенційним державним субсидіям. Проєкт з встановлення пандуса на вокзалі Запоріжжя-1 є фінансово вигідним і має відносно короткий період окупності (1-1.5 роки). Інвестиційні витрати на проект можуть скласти 200 000 – 320 000 грн, при цьому існує можливість отримання значного прибутку завдяки збільшенню пасажиропотоку і потенційним державним субсидіям.

Таблиця 2.9

Оцінка сильних і слабких сторін ПАТ «Укрзалізниця» за шкалою 0-5 балів

Фактори	Сильні сторони	Оцінка (0-5)	Слабкі сторони	Оцінка (0-5)
1. Внутрішні ресурси та можливості	Великий досвід у транспортній галузі. Розвинена інфраструктура для вантажних перевезень. Наявність великого парку рухомого складу.	4	Застаріла інфраструктура в деяких регіонах. Недостатнє фінансування для модернізації обладнання.	3
2. Доступ до ринку	Переваги розташування між Європою та Азією, що дозволяє забезпечити транзит. Відсутність серйозних конкуренцій на ряді напрямків.	5	Нестабільність політичної ситуації в Україні. Високий рівень залежності від державного фінансування.	2

3. Система управління	Структура, яка дозволяє централізовано координувати процеси.	3	Бюрократія і іноді неповороткість системи управління.	2
4. Технології та інновації	Постійне вдосконалення та впровадження нових технологій для покращення ефективності перевезень.	3	Слабке застосування сучасних цифрових технологій для автоматизації процесів і покращення логістики	2

Таблиця 2.9 оцінки сильних і слабких сторін ПАТ «Укрзалізниця» дає змогу виявити ключові переваги та проблеми компанії, що можуть вплинути на її ефективність при виході на міжнародні ринки. Сильні сторони оцінюються на основі наявності великих ресурсів, досвіду та стратегічного розташування компанії. Вигідне географічне положення дозволяє «Укрзалізниці» стати важливим транзитним ланцюгом між Європою та Азією, що є значною перевагою. Водночас, деякі аспекти, такі як бюрократичні процеси та зношена інфраструктура, обмежують потенціал компанії, тому вони отримують нижчі оцінки. Слабкі сторони зосереджуються на проблемах, які ускладнюють вихід на міжнародні ринки. Бюрократія і управлінська інертність знижують ефективність і конкурентоспроможність компанії. Крім того, політична нестабільність та залежність від державного фінансування можуть стати значними перепонами для міжнародних партнерів. Важливим є також недостатнє впровадження сучасних технологій, що обмежує здатність «Укрзалізниці» адаптуватися до вимог сучасних міжнародних стандартів. Загалом, компанії потрібно зосередитися на модернізації та цифровізації для поліпшення своєї позиції на міжнародному ринку.

Таблиця 2.10

Оцінка загроз і можливостей для ПАТ «Укрзалізниця» за шкалою 0-5 балів

Фактори	Можливості	Оцінка (0-5)	Загрози	Оцінка (0-5)
1. Розвиток міжнародних відносин	Можливість укладення нових контрактів з міжнародними компаніями. Підвищення попиту на транзит через Україну.	4	Геополітична ситуація в Україні може ускладнити доступ до міжнародних ринків. Економічні санкції, що	3

			можуть вплинути на діяльність.	
2. Розширення мережі перевезень	Вихід на нові ринки з попитом на вантажні та пасажирські перевезення. Співпраця з міжнародними логістичними компаніями.	4	Складнощі у інтеграції з міжнародними транспортними стандартами та системами. Посилення конкуренції з боку інших транспортних компаній.	4
3. Технологічні інновації	Інвестиції в нові технології можуть зробити компанію конкурентоспроможною на міжнародних ринках.	5	Висока конкуренція в технологічних інноваціях з іншими залізничними компаніями. Необхідність постійного оновлення інфраструктури.	3

За результатами аналізу можливостей та загроз для ПАТ «Укрзалізниця», можна зробити висновок, що компанія має значний потенціал для виходу на міжнародні ринки завдяки своєму стратегічному розташуванню та можливості укладення вигідних контрактів з міжнародними партнерами. Вихід на нові ринки, а також інтеграція з міжнародними логістичними компаніями, відкривають перспективи для розширення перевезень. Особливу увагу варто приділити інвестиціям у технологічні інновації, оскільки це дозволить «Укрзалізниці» бути конкурентоспроможною на світовому ринку.

Однак, існують і значні загрози, зокрема політична нестабільність в Україні, яка може ускладнити доступ до міжнародних ринків, а також економічні санкції, що можуть обмежити діяльність компанії. Крім того, складнощі в інтеграції з міжнародними стандартами та посилення конкуренції з боку інших залізничних компаній є важливими викликами для «Укрзалізниці». Тому для досягнення успіху на міжнародних ринках компанії потрібно активно працювати над модернізацією інфраструктури, впровадженням новітніх технологій і зменшенням залежності від політичної ситуації.

Таблиця 2.11

SWOT-матриця стратегій для ПАТ «Укрзалізниця»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сили для реалізації можливостей): Використання	ST-стратегії (використання сили для подолання загроз): Укладання міжнародних угод для зменшення впливу

	географічного положення для розширення транзитних перевезень між ЄС і Азією. Модернізація інфраструктури для участі в міжнародних логістичних ланцюгах. Інвестування в інновації для залучення іноземних партнерів.	політичної нестабільності. Перехід на міжнародні стандарти для протидії технічній несумісності. Розвиток екологічного транспорту для відповідності вимогам міжнародного ринку.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабкостей через можливості): Отримання міжнародних грантів для модернізації рухомого складу. Підвищення кваліфікації персоналу через міжнародні програми. Діджиталізація для скорочення витрат і підвищення ефективності.	WT-стратегії (мінімізація слабкостей і уникнення загроз): Залучення технічної допомоги для адаптації до змін законодавства і стандартів. Зменшення бюрократії та корупційних ризиків через цифрові інструменти. Реформа управлінських структур для швидшого реагування на виклики.

У результаті SWOT-аналізу та сформованих стратегій можна зробити висновок, що ПАТ «Укрзалізниця» має значний потенціал для виходу на міжнародні ринки, особливо завдяки своєму вигідному географічному розташуванню, наявності розвиненої інфраструктури та досвіду у вантажних перевезеннях. Стратегії типу SO та ST дозволяють ефективно використати ці сильні сторони, зокрема шляхом модернізації, цифровізації та розвитку міжнародних партнерств. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії на глобальному рівні.

Водночас реалізація WO та WT стратегій дозволяє зменшити вплив слабких сторін і уникнути потенційних загроз. Наприклад, цифрова трансформація та залучення міжнародної технічної допомоги можуть подолати технічну та управлінську відсталість, яка перешкоджає інтеграції в міжнародні транспортні системи. Таким чином, системний підхід до реалізації обраних стратегій забезпечить ефективний, інноваційний та стійкий вихід «Укрзалізниці» на міжнародний ринок.

2.3 Перспективи розвитку інноваційної стратегії ПАТ «Укрзалізниця» на міжнародних ринках

Інноваційна стратегія ПАТ «Укрзалізниця» відкриває широкі перспективи для інтеграції компанії у міжнародні логістичні мережі та підвищення її конкурентоспроможності. З огляду на сучасні глобальні тенденції, інновації у сфері транспорту охоплюють цифровізацію процесів, впровадження екологічних рішень, автоматизацію логістики та розвиток смарт-інфраструктури. Для «Укрзалізниці» це означає не лише модернізацію рухомого складу й інфраструктури, а й розробку цифрових платформ для моніторингу, управління та планування перевезень. Така трансформація забезпечить підвищення ефективності, зниження витрат, скорочення часу доставки та поліпшення клієнтського сервісу — ключових чинників успішної конкуренції на міжнародному ринку. Крім того, реалізація інноваційної стратегії сприятиме активнішому залученню міжнародних інвестицій та партнерств. Участь у глобальних логістичних ланцюгах, співпраця з міжнародними операторами та впровадження стандартів ЄС зроблять «Укрзалізницю» більш привабливою для закордонних клієнтів і партнерів. Особливу увагу варто приділити екологічним ініціативам, зокрема розвитку електротяги та зменшенню викидів, що відповідає сучасним європейським пріоритетам сталого транспорту. Таким чином, інноваційна стратегія може стати дієвим інструментом не лише для модернізації компанії, а й для її успішної експансії на міжнародні ринки.

перспективних інноваційних проєктів ПАТ «Укрзалізниця» на 2025 рік, які спрямовані на модернізацію компанії та зміцнення її позицій на міжнародному ринку.

У 2025 році «Укрзалізниця» планує реалізувати низку важливих інфраструктурних та цифрових проєктів. Серед ключових – оновлення парку локомотивів і вантажних вагонів, запуск автоматизованих систем управління перевезеннями, а також розвиток електронної платформи взаємодії з клієнтами. Окрему увагу буде приділено впровадженню систем моніторингу руху поїздів у

реальному часі (RTMS), що дозволить скоротити затримки та оптимізувати логістику. У контексті міжнародного партнерства планується розширення інтеграції з європейськими транспортними коридорами, зокрема через оновлення інфраструктури на західному напрямку.

Додатково планується розвиток енергозберігаючих технологій, зокрема встановлення систем рекуперації енергії та перехід частини тяги на альтернативні джерела живлення. У рамках екологічної стратегії передбачається запуск пілотного проєкту «Зелена залізниця», який має на меті мінімізувати вуглецевий слід. Реалізація цих проєктів сприятиме зниженню експлуатаційних витрат, відкриє нові можливості для міжнародної співпраці та стане серйозним кроком до формування сучасного залізничного оператора європейського рівня.

Таблиця 2.12

Основні інноваційні проєкти ПАТ «Укрзалізниця» на 2025 рік

Назва проєкту	Мета	Очікуваний результат
Модернізація рухомого складу	Підвищення ефективності вантажних і пасажирських перевезень	Зменшення витрат, покращення якості обслуговування
RTMS – система моніторингу руху	Цифровий контроль за графіком руху поїздів	Зменшення затримок, точність виконання маршрутів
Платформа електронного сервісу	Автоматизація роботи з клієнтами	Прозорість, зручність, швидкість взаємодії з користувачами
Зелена залізниця	Впровадження екологічних технологій	Зменшення викидів, покращення екологічного іміджу компанії
Інтеграція з європейськими коридорами	Розширення логістичних можливостей	Підвищення обсягів транзиту, вихід на нові міжнародні ринки

Заплановані на 2025 рік інноваційні проєкти ПАТ «Укрзалізниця» свідчать про стратегічний курс компанії на модернізацію, цифрову трансформацію та екологічну відповідальність. Їх реалізація дозволить не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й створити необхідні умови для активної інтеграції до європейського транспортного простору. Особлива увага до

цифрових сервісів, сталого розвитку та оновлення інфраструктури зміцнює позиції компанії як національного лідера та відкриває нові можливості для участі на міжнародному ринку перевезень.

2.4 Перешкоди та виклики для ПАТ «Укрзалізниця» при виході на міжнародні ринки

PESTEL-аналізу ПАТ «Укрзалізниця» з експертною оцінкою можна побудувати таблицю, де будуть оцінені фактори за шкалою від 1 до 5 (де 1 - низький вплив, 5 - високий вплив).

Таблиця 2.13

PESTEL-аналізу ПАТ «Укрзалізниця»

Категорія	Фактори	Оцінка впливу (1-5)
Політичні фактори	- Державне регулювання та підтримка інфраструктури	4
	- Зміни в законодавстві (наприклад, щодо приватизації чи відкриття ринку для конкуренції)	3
	- Геополітична ситуація, міжнародні відносини	4
Економічні фактори	- Економічна ситуація в країні (ріст ВВП, інфляція, рівень безробіття)	4
	- Тарифна політика і вплив на доходи компанії	5
	- Вартість пального та матеріалів	4
Соціальні фактори	- Зміни у демографії, зростання попиту на перевезення	3
	- Переважання екологічних перевезень (попит на «зелені» технології)	4
	- Нестабільність на ринку праці та потреба у кваліфікованих кадрах	4
Технологічні фактори	- Розвиток технологій (автоматизація, IT системи)	5
	- Інновації у залізничному транспорті (електрифікація, високошвидкісні поїзди)	5
	- Цифровізація, використання IoT для моніторингу та управління рухом поїздів	5
Екологічні фактори	- Зменшення викидів CO2 та відповідність екологічним стандартам	4

	- Використання екологічно чистих технологій та ресурсів	4
Правові фактори	- Законодавчі ініціативи щодо безпеки перевезень та стандартів інфраструктури	5
	- Проблеми з правовим регулюванням, судові позови, питання охорони праці та безпеки	3

Політичні фактори мають значний вплив на діяльність ПАТ «Укрзалізниця». Особливо важливою є роль державного регулювання, підтримки інфраструктури та зовнішньополітичної ситуації, яка може впливати на міжнародні перевезення та співпрацю. Законодавчі зміни мають помірний, але не критичний характер. Економічні фактори є ключовими для функціонування компанії. Серед них особливо важливими є тарифна політика, яка безпосередньо впливає на прибутки, а також загальна макроекономічна ситуація в країні. Значну роль відіграє й вартість ресурсів — пального та матеріалів. Соціальні фактори поступово змінюють характер попиту на залізничні перевезення. З одного боку, зростає потреба в екологічному транспорті, з іншого — демографічні зміни і нестабільність ринку праці створюють виклики для забезпечення кваліфікованих кадрів. Технологічні фактори мають найвищий вплив. Автоматизація процесів, впровадження IT-систем, розвиток інновацій у залізничному транспорті та використання цифрових рішень на кшталт IoT суттєво покращують ефективність та безпеку перевезень. Екологічні фактори стають дедалі важливішими. Компанія зобов’язана зменшувати викиди та впроваджувати екологічно безпечні технології відповідно до міжнародних та національних стандартів. Правові фактори мають критичне значення, особливо в аспектах безпеки перевезень та дотримання норм інфраструктурного розвитку. Водночас, окремі правові ризики, такі як судові позови чи питання охорони праці, також не можна ігнорувати.

ПАТ «Укрзалізниця» стикається з серйозними технічними бар’єрами при виході на міжнародні ринки, зокрема через невідповідність ширини залізничної колії. У більшості країн ЄС використовується стандартна колія 1435 мм, тоді як в Україні — 1520 мм. Це вимагає технічних рішень, таких як заміна візків або перевантаження вантажу на інші вагони на кордоні, що призводить до додаткових

витрат і затримок у перевезеннях. Така технічна несумісність ускладнює інтеграцію української залізниці до європейської транспортної мережі.

Окрім технічних проблем, на заваді виходу «Укрзалізниці» на міжнародні ринки стоїть і організаційно-управлінська неефективність. Застаріла інфраструктура, повільні темпи модернізації, низький рівень цифровізації та бюрократична система управління ускладнюють адаптацію до вимог міжнародного ринку. Крім того, недовіра з боку потенційних партнерів через корупційні ризики та непрозорі механізми прийняття рішень знижує привабливість компанії як надійного партнера в міжнародних проєктах.

Таблиця 2.14

Основні перешкоди для ПАТ «Укрзалізниця» на міжнародних ринках

№	Перешкода	Суть проблеми
1	Відмінність у ширині колії	Необхідність технічної адаптації при перетині кордонів
2	Низький рівень управлінської ефективності	Бюрократія, корупційні ризики, застаріла інфраструктура, повільна цифровізація

ПАТ «Укрзалізниця» має стратегічно вигідне географічне розташування, що забезпечує їй роль ключового транзитного коридору між Європою та Азією. Через Україну проходять важливі транспортні коридори, зокрема напрямки Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), що дає змогу скорочувати логістичні маршрути та знижувати витрати для міжнародних партнерів. Це дає «Укрзалізниці» потенціал стати важливим учасником глобальних ланцюгів постачання.

Крім того, компанія має розгалужену залізничну мережу та значний парк рухомого складу, що дозволяє обслуговувати великі обсяги вантажів. У останні роки «Укрзалізниця» активно працює над модернізацією, покращенням сервісу та впровадженням цифрових технологій, що підвищує її конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Вона вже має досвід співпраці з іноземними партнерами, зокрема в проєктах вантажних перевезень, що створює підґрунтя для розширення присутності за межами країни.

Таблиця 2.15

Основні переваги ПАТ «Укрзалізниця» на міжнародних ринках

№	Перевага	Суть
1	Географічне розташування	Вигідне положення між ЄС та Азією, транзитні можливості
2	Розвинена інфраструктура та досвід співпраці	Велика мережа, парк вагонів, модернізація, участь у міжнародних проєктах

Для розвитку ПАТ «Укрзалізниця» ключовим є продовження модернізації інфраструктури та технічного переоснащення. Йдеться про оновлення колій, рухомого складу, впровадження цифрових технологій управління перевезеннями, а також розвиток мультимодальних логістичних центрів. Це дозволить підвищити ефективність, безпеку та конкурентоспроможність компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Важливу роль у цьому процесі має відігравати держава. Урядова політика повинна бути спрямована на стимулювання інвестицій, дерегуляцію ринку залізничних перевезень, створення умов для державно-приватного партнерства, а також забезпечення прозорого корпоративного управління. Підтримка реформ «Укрзалізниці» на рівні Кабінету Міністрів та профільного міністерства сприятиме інтеграції до європейської транспортної системи, зміцненню економіки та зростанню експортного потенціалу України.

Таблиця 2.16

Основні шляхи розвитку ПАТ «Укрзалізниця»

№	Напрям розвитку	Суть
1	Модернізація інфраструктури	Оновлення колій, техніки, цифрові системи, логістичні хаби
2	Прозоре управління та цифровізація	Боротьба з корупцією, автоматизація, залучення інвестицій
3	Державна політика підтримки	Стимули для інвесторів, реформи, державно-приватне партнерство

ПАТ «Укрзалізниця» повинна зосередитися на модернізації інфраструктури та рухомого складу, щоб підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Одним із основних напрямів є оновлення колій, електрифікація основних маршрутів, а також впровадження

сучасних інформаційних технологій у процеси управління перевезеннями. Важливою складовою є розвиток мультимодальних логістичних хабів, що дозволить скоротити витрати на перевезення та збільшити пропускну здатність транспортної мережі. Це забезпечить «Укрзалізниці» можливість виконувати перевезення вищої якості та відповідати вимогам міжнародних стандартів.

Ще одним важливим напрямком є цифровізація та автоматизація управлінських процесів. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дасть змогу зменшити адміністративні витрати, покращити обслуговування клієнтів та ефективність роботи підприємства в цілому. Це включає автоматизацію моніторингу руху вантажів, використання систем прогнозування та аналітики для підвищення надійності та швидкості доставки. Крім того, необхідно інтегрувати новітні технології для поліпшення безпеки на залізницях та зниження впливу людського фактора.

Зміцнення позицій «Укрзалізниці» на міжнародних ринках потребує також підтримки з боку уряду. Держава повинна створити сприятливі умови для залучення інвестицій, сприяти розвитку державно-приватного партнерства та реформуванню залізничного сектору. Важливо, щоб уряд забезпечував реалізацію національних стратегій у транспортній інфраструктурі, а також сприяв дерегуляції ринку залізничних перевезень. Це дозволить «Укрзалізниці» стати ефективним гравцем на міжнародній арені, зокрема в межах Європейського Союзу та країн Азії.

Успішний розвиток ПАТ «Укрзалізниця» залежить від поєднання технічних, управлінських та інвестиційних стратегій, спрямованих на модернізацію інфраструктури та покращення якості послуг. Важливою умовою є впровадження сучасних технологій, оптимізація логістичних процесів та автоматизація управління, що дозволить значно підвищити ефективність роботи компанії. Такий підхід дозволить «Укрзалізниці» стати конкурентоспроможною на міжнародних ринках, покращити свою фінансову стабільність та зменшити витрати. Однак для досягнення значних результатів також необхідна підтримка з боку держави, зокрема у вигляді створення сприятливих умов для інвесторів, стимулювання реформ у транспортній галузі та дерегуляції ринку залізничних

перевезень. Лише комплексний підхід до реформування та модернізації дозволить «Укрзалізниці» успішно інтегруватися в міжнародну транспортну мережу, підвищити свою ефективність та забезпечити стабільний економічний розвиток України в цілому.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Стратегія підприємства є важливим елементом його розвитку, що дозволяє адаптувати бізнес до змінюваного зовнішнього середовища, зокрема в умовах глобалізації. У процесі інтернаціоналізації бізнесу стратегія допомагає компаніям знаходити нові ринки, знижувати ризики, підвищувати ефективність і конкурентоспроможність. Для ПАТ «Укрзалізниця» це стратегічне управління стало ключовим етапом для виходу на міжнародні ринки, оскільки потребує адаптації інфраструктури, логістики та управлінських процесів до міжнародних стандартів. Інноваційна стратегія в системі стратегічного управління підприємством є важливим інструментом, який дозволяє забезпечити сталий розвиток через впровадження нових технологій, удосконалення виробничих процесів та продуктів. Вона є основою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на внутрішньому і міжнародному ринку. Для ПАТ «Укрзалізниця» інноваційні стратегії включають модернізацію інфраструктури, автоматизацію управлінських процесів і впровадження новітніх технологій у сфері залізничного транспорту.

Аналіз міжнародної діяльності ПАТ «Укрзалізниця» показує, що компанія має великий потенціал для виходу на міжнародні ринки завдяки географічному розташуванню, розвиненій інфраструктурі та досвіду у виконанні міжнародних перевезень. Однак на сьогодні «Укрзалізниця» зіштовхується з рядом проблем, пов’язаних з технічними бар’єрами (відмінність колії), управлінською неефективністю та необхідністю модернізації інфраструктури.

Інноваційні стратегії для ПАТ «Укрзалізниця» на міжнародних ринках мають включати не лише технічні інновації, а й вдосконалення управлінських процесів, оптимізацію логістичних ланцюгів та цифровізацію операцій. Розвиток мультимодальних логістичних центрів, інтеграція з європейськими та азійськими транспортними мережами, використання сучасних технологій для моніторингу вантажів і безпеки перевезень повинні стати основою для успішного виходу на міжнародний рівень.

Однією з головних перешкод для виходу ПАТ «Укрзалізниця» на міжнародні ринки є технічна несумісність, зокрема відмінність колії, що ускладнює прямі перевезення між Україною та країнами ЄС. Крім того, застаріла інфраструктура, низький рівень цифровізації, корупційні ризики та бюрократія в управлінні компанії створюють додаткові труднощі при інтеграції в міжнародні транспортні мережі. Інші важливі виклики включають нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні, що може спричиняти додаткові ризики для міжнародних партнерів. Проблеми в управлінні та відсутність необхідних реформ у залізничному секторі створюють непевність щодо майбутніх інвестицій у компанію. Перспективи розвитку інноваційної стратегії ПАТ «Укрзалізниця» на міжнародних ринках залежатимуть від здатності компанії адаптувати свою інфраструктуру до вимог міжнародного ринку. Для цього необхідно інвестувати в модернізацію технічних засобів, автоматизацію процесів та інноваційні рішення в сфері безпеки перевезень. Важливим кроком стане також покращення внутрішньої організації та підвищення кваліфікації персоналу. Урядова підтримка є важливим елементом для успішного розвитку «Укрзалізниці» на міжнародних ринках. Зокрема, держава має сприяти дерегуляції ринку залізничних перевезень, стимулювати інвестиції в інфраструктуру та підтримувати програми державно-приватного партнерства. Це дозволить знизити ризики для інвесторів і підвищити привабливість компанії на міжнародному ринку. У підсумку, для ефективного розвитку інноваційної стратегії ПАТ «Укрзалізниця» на міжнародних ринках необхідно поєднати інноваційні технології, сучасне управління та активну державну підтримку. Це дозволить компанії не лише подолати існуючі перешкоди, але й створити конкурентоспроможну інфраструктуру для ефективних міжнародних перевезень.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Іваненко О. В. Інноваційні стратегії розвитку транспортних підприємств в умовах глобалізації. *Економіка та управління*, 2021. № 2(45). С. 45–52.

2. Петренко Л. М. Міжнародна експансія українських компаній: стратегічний підхід. *Журнал міжнародної економіки*, 2022, випуск 3(50). С. 60–68.

3. Сидоренко Т. П. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності Укрзалізниці на міжнародному ринку. *Транспортна стратегія України*. 2023. Номер 1(12), С. 30–38.

4. Ковальчук І. С. Цифровізація логістичних процесів як інструмент інтернаціоналізації Укрзалізниці. *Логістика та управління ланцюгами постачання*, 2024, номер 4(22). С. 15–22.

5. Бондаренко М. Ю. (2025). Екологічні інновації в залізничному транспорті: досвід Укрзалізниці. *Екологія та транспорт*, 2025. № 2(10). С. 55–62.

6. Дмитренко А. В. Інноваційні підходи до модернізації інфраструктури Укрзалізниці. *Будівництво та архітектура*, 2021. № 3(18), С. 40–47.

7. Захарченко Н. І. Міжнародне співробітництво Укрзалізниці: перспективи та виклики. *Міжнародні відносини*, 2022. № 2(35). С. 25–33.

8. Литвиненко О. П. Впровадження сучасних технологій в Укрзалізниці: аналіз ефективності. *Технології та інновації*, 2023. № 1(9). С. 10–18.

9. Мельник В. А. Стратегічне планування розвитку Укрзалізниці на міжнародному ринку. *Стратегічний менеджмент*, 3(27). С. 70–78.

10. Назаренко Є. С. Розвиток міжнародних перевезень Укрзалізниці: інноваційний підхід. *Транспорт і логістика*, 2025. №2(15). С. 35–42.

11. Олійник Т. М. Аналіз конкурентоспроможності Укрзалізниці на світовому ринку. *Економічний вісник*, 2021. №4(60). С. 50–58.

12. Павленко Д. І. Інноваційні стратегії в транспортному секторі України. *Наукові записки*, 2022. №1(25), 20–28.

13. Романенко Л. В. Роль державної політики у підтримці інновацій Укрзалізниці. *Державне управління*, 2023. №2(30), 15–23.

14. Семенова І. О. Інтеграція Укрзалізниці до європейського транспортного простору. *Європейські студії*, 2024. №3(12), 60–68.

15. Ткаченко М. Ю. Вплив інновацій на ефективність міжнародної діяльності Укрзалізниці. *Міжнародна економіка*, 2025. № 1(40), 45–53.

16. Кузьменко О. В. Інноваційний менеджмент у транспортній галузі. Київ: Видавництво «Наука». 2021.456 с.

17. Лисенко П. М. Стратегічне управління підприємствами в умовах глобалізації. Харків: Видавництво «Економіка». 2022. 402 с.

18. Мороз І. С. Міжнародна логістика та транспортні системи. Львів: Видавництво «Логістика».

19. Нікітін В. А. Інновації в залізничному транспорті: теорія та практика. Одеса: Видавництво «Транспорт». 2024. 46 с.

20. Остапенко Т. І. *Економіка підприємства: інноваційний підхід*. Дніпро: Видавництво «Університет».2025. 254 с.

21. Укрзалізниця. Річний звіт за 2020 рік. 2021. URL:https://www.uz.gov.ua/about/investors/annual_reports/ (дата звернення: 05.05.2025).

22. Укрзалізниця. Річний звіт за 2021 рік. 2022. URL:https://www.uz.gov.ua/about/investors/annual_reports/ (дата звернення: 05.05.2025).

23. Укрзалізниця. Річний звіт за 2022 рік. 2023. URL:https://www.uz.gov.ua/about/investors/annual_reports/ (дата звернення: 05.05.2025).

24. Укрзалізниця. Річний звіт за 2023 рік. URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/annual_reports/ (дата звернення: 05.05.2025).

25. Укрзалізниця. Річний звіт за 2024 рік. 2025. URL:https://www.uz.gov.ua/about/investors/annual_reports/ (дата звернення: 05.05.2025).

26. Укрзалізниця. Стратегія розвитку до 2030 року. 2021.URL:https://www.uz.gov.ua/about/strategy/(дата звернення: 05.05.2025).

27. Укрзалізниця. Програма цифровізації логістичних процесів. 2022. URL:https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-1/ (дата звернення: 05.05.2025).

28. Укрзалізниця. Звіт про екологічні ініціативи. 2023.URL:https://www.uz.gov.ua/about/sustainable_development/ (дата звернення: 05.05.2025).

29. Укрзалізниця. Інформація про міжнародне співробітництво. 2024.URL:https://www.uz.gov.ua/about/international_cooperation/ (дата звернення: 05.05.2025).

30. Укрзалізниця. Новини про інноваційні проекти. 2025. URL:https://www.uz.gov.ua/press_center/news/ (дата звернення: 05.05.2025).

31. Міністерство інфраструктури України. Стратегія розвитку транспортної системи України до 2030 року. 2021. URL:https://mtu.gov.ua/ (дата звернення: 05.05.2025).

32. Європейський Союз. Програма інтеграції транспортних систем України до TEN-T. 2022. URL:https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t_en (дата звернення: 05.05.2025).

33. Світовий банк. Звіт про інновації в транспортному секторі України. 2023 .URL:https://www.worldbank.org/ (дата звернення: 05.05.2025).

34. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Інвестиції в інфраструктуру Укрзалізниці. 2024. URL:https://www.ebrd.com/ (дата звернення: 05.05.2025).

35. OECD. Аналіз конкурентоспроможності транспортного сектору України. 2025. URL:https://www.oecd.org/ (дата звернення: 05.05.2025).