

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«РОЗРОБКА DIGITAL-СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ
ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» НА РИНКУ
ЄС З ФОКУСОМ НА МОБІЛЬНИЙ ДОДАТОК ТА ПРОГРАМУ
ЛОЯЛЬНОСТІ «ЗАЛІЗНІ ДРУЗІ»»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 075 «Маркетинг»
Курілов Данило Костянтинович

Керівник: Демчук Зоя Олегівна
к.е.н., ст. викл. кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2026

Київ - 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність «Маркетинг»

ОП «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Курілов Данило Костянтинівч

1. Тема роботи «Розробка digital-стратегії просування пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС з фокусом на мобільний додаток та програму лояльності «Залізні друзі»»

керівник роботи Демчук Зоя Олегівна, к.е.н., ст. викл, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва

затверджені наказом НаУКМА від «11» листопада 2025 р. № 1295-с.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «4» травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Проаналізовано теоретичні засади digital-маркетингу у транспортній галузі, фінансово-економічний стан, поведінку споживачів на ринку ЄС та існуючу діджитал-стратегію у порівнянні з провідними залізничними операторами ЄС. Визначено цільові сегменти аудиторії за фреймворком 5W, конкурентні переваги компанії для позиціонування на європейському ринку та ключові прогалини цифрової присутності компанії.

Удосконалено підходи до формування диджитал-стратегії залізничного перевізника на міжнародному ринку шляхом інтеграції SMART-цілепокладання, сегментації аудиторії, матриці каналів і воронки конверсії.

Запропоновано комплексну диджитал-стратегію просування мобільного застосунку та програми лояльності на ринку ЄС з матрицею каналів просування, планом локалізації продукту та економічним обґрунтуванням.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом. наук. керівн.	Підпис наук. керівн.	Прим.
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	24.10.2025		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень-листопад	жовтень-листопад 2025 року		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	14.11.2025		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень-березень	січень-квітень		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий-березень	24.02.2026		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника:	січень-березень	Січень-квітень 2026 року		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел);		18.01.2026		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина);		24.03.2026		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		19.04.2026		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами і подання на відгук науковому керівнику	до травня			
8.	Подання на зовнішню рецензію	з травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до травня			
10.	Підготовка супровідних документів	до травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «25» жовтня 2025 р.

Науковий керівник



Демчук З. О.

Виконавець кваліфікаційної роботи



Курілов Д. К.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ У ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ	4
1.1 Концептуальні засади digital-стратегії у сфері пасажирських перевезень ..	4
1.2 Мобільні додатки та програми лояльності як інструменти цифрового просування транспортних послуг	11
1.3 Складові елементи диджитал стратегії та особливості просування залізничних перевезень на європейському ринку	16
1.4 Методологічні підходи до розробки digital-стратегії просування транспортних послуг	22
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ DIGITAL-ПРИСУТНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ТА РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ЄС	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрзалізниця» та аналіз міжнародної діяльності	33
2.2 Аналіз digital-інструментів АТ «Укрзалізниця» та поведінки споживачів на ринку ЄС	46
2.3 Аналіз існуючої діджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця»	54
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ DIGITAL-СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» НА РИНКУ ЄС	60
3.1 Формування стратегічних цілей, позиціонування та ключових показників ефективності диджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС	60
3.2 Розробка диджитал-стратегії просування мобільного додатку та програми лояльності на ринку ЄС	66
3.3 Оцінка економічної ефективності розробленої digital-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС	71
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Цифрова трансформація транспортної галузі є одним із визначальних процесів сучасної економіки. Залізничні перевізники по всьому світу стикаються з необхідністю переосмислення своїх підходів до взаємодії з пасажирами, оскільки поведінка споживачів кардинально змінилась: квиток тепер купують за кілька секунд зі смартфона, порівнюють маршрути на агрегаторах і обирають перевізника значною мірою на основі якості цифрового досвіду, а не лише ціни чи швидкості. Для АТ «Укрзалізниця» питання диджитал-присутності на ринку ЄС набуває особливої стратегічної ваги в контексті євроінтеграційного курсу України та наявності мільйонів українців у країнах Євросоюзу, які формують майже не охоплений потенційний ринок збуту міжнародних залізничних послуг. При цьому компанія вже має цифрові активи – мобільний застосунок і програму лояльності «Залізні друзі» – які, однак, орієнтовані виключно на внутрішню україномовну аудиторію і не адаптовані для роботи на зовнішніх ринках. Відсутність мультимовного інтерфейсу, мінімальна інтеграція з міжнародними агрегаторами квитків, а також відсутність системної англomовної комунікації у соціальних мережах – усе це формує розрив між наявним потенціалом і реальними результатами на ринку ЄС. Саме цей розрив визначає актуальність дослідження і потребу у розробці комплексної, методологічно обґрунтованої диджитал-стратегії, спрямованої на вихід компанії на європейський пасажирський ринок.

Об'єктом дослідження є процес диджитал-просування пасажирських залізничних перевезень АТ «Укрзалізниця» на ринку Європейського Союзу.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методологічні підходи та практичні інструменти розробки диджитал-стратегії просування з фокусом на мобільний застосунок і програму лояльності «Залізні друзі».

Метою дослідження є розробка та обґрунтування комплексної диджитал-стратегії просування пасажирських перевезень АТ «Укрзалізниця»

на ринку ЄС на основі аналізу поточного стану цифрової присутності компанії, поведінки цільової аудиторії та конкурентного середовища.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання дослідження**:

- розкрити концептуальні засади digital-стратегії у сфері пасажирських перевезень;
- дослідити мобільні додатки та програми лояльності як інструменти цифрового просування транспортних послуг;
- систематизувати складові елементи диджитал-стратегії та визначити особливості просування залізничних перевезень на європейському ринку;
- узагальнити методологічні підходи до розробки digital-стратегії просування транспортних послуг;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Укрзалізниця» та проаналізувати її міжнародну діяльність;
- проаналізувати digital-інструменти АТ «Укрзалізниця» та поведінку споживачів на ринку ЄС;
- оцінити існуючу диджитал-стратегію АТ «Укрзалізниця» у порівнянні з провідними залізничними операторами ЄС;
- сформулювати стратегічні цілі, позиціонування та ключові показники ефективності диджитал-стратегії компанії на ринку ЄС;
- розробити диджитал-стратегію просування мобільного додатку та програми лояльності на ринку ЄС;
- оцінити економічну ефективність розробленої digital-стратегії;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо поетапного впровадження стратегії з урахуванням специфіки ринку ЄС.

Практична новизна дослідження полягає у розробці операційної диджитал-стратегії для АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС, яка включає матрицю каналів просування з розрахунком ROI по кожному, воронку конверсії з прогнозом доходів, план локалізації мобільного застосунку та адаптації програми лояльності «Залізні друзі» для іноземної аудиторії.

Апробація результатів. «Теоретичні основи digital-маркетингу у транспортній галузі»

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок, з яких основний текст займає 78 сторінок. Робота містить 32 таблиці, 13 рисунків, список із 41 використаних джерел, а також 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ DIGITAL-MАРКЕТИНГУ У ТРАНСПОРТНІЙ ГАЛУЗІ

1.1 Концептуальні засади digital-стратегії у сфері пасажирських перевезень

Поняття «стратегія» є фундаментальним для управлінської науки і має широке міждисциплінарне застосування. У загальнонауковому розумінні стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених цілей в умовах невизначеності та конкуренції. Різні наукові школи трактують це поняття по-різному, що відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові визначення поняття «Стратегія»

Автор(и)	Рік	Визначення поняття «Стратегія»
Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. [20]	2013	Стратегія – це план довгострокових дій, які направлені на досягнення стратегічних цілей підприємства, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища в якому функціонує.
Гудзь О. І. [18]	2018	Стратегія – це довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.
Македон В.В. [21]	2013	Стратегія – головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і результату
Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. [17]	2021	Стратегія – це план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей.
Боришкевич І. І., Якубів В. М., Гой Н. В. [19]	2024	Стратегія – є комплексним довгостроковим планом, що ґрунтується на існуючому потенціалі розвитку організації, враховує зовнішні та внутрішні фактори з метою нарощення конкурентних переваг та досягнення високого рівня конкурентоспроможності
Узагальнення автора	2026	Стратегія – це системно сформований довгостроковий план дій організації, що визначає її цілі, пріоритети та способи розподілу ресурсів з метою формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [20; 3; 7; 2; 15]

Узагальнення наведених наукових підходів свідчить про те, що попри відмінності у формулюваннях, усі дослідники акцентують на двох спільних рисах стратегії: її довгостроковому горизонті та орієнтації на конкурентні переваги в умовах середовища, що постійно змінюється. Саме ці характеристики є відправною точкою для розуміння маркетингової стратегії як більш конкретної форми прояву загального стратегічного мислення.

Маркетингова стратегія є конкретизацією загального поняття стратегії у сфері маркетингової діяльності підприємства. Маркетингова стратегія – це комплекс принципів і методів, за допомогою яких підприємство прагне досягти своїх маркетингових цілей на цільових ринках: визначає цільові сегменти аудиторії, формулює позиціонування, обирає інструменти маркетингового комплексу та визначає ресурси, необхідні для їх реалізації [12]. Маркетингова стратегія є сполучною ланкою між загальною бізнес-стратегією підприємства та конкретними інструментами просування його продуктів і послуг на ринку.

Водночас в умовах цифрової трансформації економіки маркетингова стратегія набуває нового виміру – цифрового, що і породжує окрему концепцію диджитал-маркетингу як її сучасну форму реалізації.

Диджитал маркетинг – це сучасна концепція маркетингової діяльності, що реалізується через цифрові канали комунікації та технологічні платформи з метою залучення, утримання та конвертації цільової аудиторії [22]. На відміну від традиційного маркетингу, диджитал маркетинг забезпечує вимірюваність кожної взаємодії з користувачем у режимі реального часу, можливість глибокої персоналізації комунікації та двосторонній діалог між брендом і споживачем. До інструментів диджитал маркетингу належать: пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама (PPC), маркетинг у соціальних мережах (SMM), email-маркетинг, контент-маркетинг, мобільний маркетинг та програматик-реклама. Диджитал маркетинг є невід'ємною складовою сучасної бізнес-стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації економіки [18].

На основі понять «стратегія» і «диджитал маркетинг» формується поняття «диджитал стратегія», яке посідає центральне місце у даному дослідженні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Наукові визначення поняття «Диджитал стратегія»

Автор(и)	Рік	Визначення поняття «Диджитал стратегія»
Панчук А., Малькова К. [22]	2021	Цифрова стратегія підприємства – визначається як частина загальної комунікаційної стратегії підприємства, яка включає цифрові та традиційні стратегії, що служать для досягнення цілей організації за допомогою маркетингу, реклами або зв'язків з громадськістю
Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голук В. Я. [9]	2022	Діджитал стратегія – це стратегія, що передбачає довгострокове планування впровадження цифрових технологій в окремі складові бізнес-моделі для отримання додаткових вигод, зменшення витрат, покращення шляхів контактування зі споживачами
Капінус Л. В., Шиліна В. Ю., Лелека О. О. [12]	2023	Маркетингова діджитал-стратегія – це напрямок, що передбачає формування нових диференційованих можливостей для розвитку брендів за допомогою використання цифрових технологій
Лисяна В. [14]	2023	Стратегія digital-first – є стратегією, яка передбачає впровадження та розвиток цифрової комунікації, дотримання алгоритму дій з налагодження каналів взаємодії B2B та B2C та необхідність гнучких інструментів, що відображають постійний вплив та розвиток нових інноваційних бізнес-продуктів.
Макаревська В. [16]	2025	Стратегія діджитал-маркетингу – це вектор руху маркетингової діяльності, метою якого є досягнення бізнес-цілей через застосування маркетингових інструментів в площині цифрових онлайн та офлайн каналів
Узагальнення автора	2026	Диджитал стратегія – це системний план цілеспрямованого використання цифрових технологій, платформ і каналів комунікації для досягнення маркетингових і бізнес-цілей організації через формування послідовного цифрового досвіду на всіх етапах взаємодії зі споживачем, із забезпеченням вимірюваності результатів та можливості постійного вдосконалення на основі даних

Джерело: складено автором на основі [22; 9; 12; 14; 16]

Саме такий системний і цілісний характер диджитал стратегії набуває особливого значення в транспортній галузі, де цифровізація клієнтського досвіду за останнє десятиліття відбулась особливо стрімко і кардинально. Транспортна галузь за останні десять років змінилась кардинально і

безповоротно. Ще двадцять років тому квиток на потяг купувався виключно в касі, розклад дивились на паперових стендах, а про будь-які затримки або зміни дізнавались вже стоячи безпосередньо на пероні. Сьогодні все інакше, і ця різниця відчувається на кожному кроці. Пасажир хоче купити квиток за кілька секунд із телефону, отримати сповіщення про зміну платформи раніше, ніж вийде з дому, порівняти кілька варіантів маршруту в одному додатку і накопичити бонуси за кожную поїздку, щоб потім обміняти їх на знижку або додаткову послугу. Очікування від транспортного сервісу зросли разом із загальним рівнем цифровізації повсякденного життя – і перевізники, які не встигають за цим темпом, поступово втрачають свої позиції. Саме під цей запит і формується digital-стратегія – системний, цілісний підхід до того, як транспортна компанія будує свою присутність у цифровому середовищі, залучає нових пасажирів, утримує існуючих і перетворює разових клієнтів на постійних. Без чіткого розуміння цього підходу будь-які окремі цифрові ініціативи – новий сайт, оновлений додаток або масштабна рекламна кампанія – залишаються розрізненими діями без спільної логіки, які не дають системного і вимірюваного результату [4].

Щоб зрозуміти, чим саме digital-стратегія відрізняється від окремих цифрових ініціатив, варто розглянути її не лише як концепцію, а як практичну систему охоплення всіх точок взаємодії між перевізником і пасажиром.

Digital-стратегія у сфері пасажирських перевезень – це не просто наявність сайту чи мобільного додатку, і не просто присутність у соціальних мережах. Це повноцінна концепція, яка охоплює абсолютно всі точки контакту між перевізником і пасажиром у цифровому просторі – від банерної реклами до відповіді на коментар у Facebook. Від першого пошукового запиту «потяг Київ – Варшава» до відгуку в Google після прибуття на місце призначення – кожен крок повинен бути продуманий, зручний і логічно пов'язаний із наступним, формуючи єдиний плавний досвід без розривів і незручних моментів. Компанії, які розуміють цю логіку і цілеспрямовано над нею працюють, отримують лояльних клієнтів, стабільний потік повторних покупок

і нижчу вартість залучення нового пасажера. Ті, хто ігнорує цифровий досвід або підходить до нього фрагментарно – поступово втрачають аудиторію на користь авіаліній, автобусних перевізників або агрегаторів із кращим і зручнішим онлайн-сервісом [10]. Різниця між успішним і невдалим цифровим позиціонуванням часто полягає не у вартості квитка і не у швидкості потягу, а саме у якості цифрового досвіду, який отримує людина на кожному кроці взаємодії з брендом – і цей досвід формує довгострокове ставлення до перевізника набагато сильніше, ніж будь-яка разова акція чи знижка.

Проте побудувати такий цілісний цифровий досвід неможливо без фундаментального розуміння того, для кого саме він створюється – адже різні категорії пасажирів мають принципово різні очікування, поведінку і мотиви.

В основі будь-якої digital-стратегії лежить глибоке розуміння того, хто саме є цільовою аудиторією і як ця аудиторія реально поводить себе в інтернеті – що шукає, де проводить час, яким пристроям надає перевагу, як приймає рішення про покупку і що може змусити її змінити думку в останній момент. Для залізничного перевізника, який працює на міжнародних маршрутах, аудиторія є неоднорідною і потребує окремого підходу до кожного сегменту. Є ділові пасажери, які їздять регулярно – раз на тиждень або раз на місяць – і цінують передусім швидкість оформлення, надійність розкладу та передбачуваність сервісу без неприємних сюрпризів. Є туристи, які обирають потяг заради вартості, екологічності або самого досвіду подорожі через красиві краєвиди і можливість побачити країну зсередини. Є вимушені мандрівники – люди, які переїжджають, змінюють місце роботи, повертаються додому після тривалої відсутності або їдуть до родичів у складних обставинах. Кожна з цих груп має різні очікування, різні канали пошуку інформації, різну чутливість до ціни і зовсім різні мотиви для повторної покупки. Digital-стратегія повинна враховувати ці відмінності на рівні контенту [5], каналів комунікації, рекламних повідомлень і навіть структури самого додатку або сайту – замість того щоб надсилати всім одне й те саме повідомлення в надії, що воно комусь підійде і спрацює.

Центральним структурним елементом диджитал-стратегії є так звана Customer Journey Map (CJM, карта шляху клієнта) – детальна карта шляху клієнта від першого знайомства з брендом до завершення поїздки і повернення за наступним квитком. У транспортній сфері цей шлях має кілька чітких і послідовних етапів: усвідомлення потреби у поїзді, пошук варіантів і маршрутів, порівняння перевізників між собою, ухвалення рішення і покупка, очікування поїздки, сама подорож і враження після її завершення. На кожному з цих етапів перевізник може або зміцнити довіру пасажирів і зробити крок до довгострокових відносин, або безповоротно її втратити через дрібну, здавалося б, незручність. Якщо на етапі пошуку сайт довго завантажується, не адаптований під мобільний екран або має заплутану навігацію – частина потенційних клієнтів піде до конкурентів ще до того, як взагалі побачить ціни чи маршрути [21]. Якщо після покупки пасажир не отримав підтвердження на пошту, не може знайти квиток у додатку або не розуміє, як зареєструватись на рейс – враження від бренду псується ще до початку самої поїздки, і людина вже думає про те, щоб наступного разу обрати іншого перевізника. Саме тому грамотна digital-стратегія будується не навколо окремих інструментів і не навколо бюджету на рекламу, а навколо цілісного і послідовного досвіду на абсолютно кожному етапі цього шляху – від першого кліку до останнього кроку з потяга [35].

Але навіть найдетальніша карта шляху клієнта залишиться лише схемою без одного ключового ресурсу, який перетворює розуміння аудиторії на реальну персоналізовану комунікацію – даних. Транспортні компанії мають унікальну перевагу перед багатьма іншими галузями – вони збирають детальну і цінну інформацію про своїх пасажирів: популярні маршрути і напрямки, частоту та сезонність поїздок, спосіб оплати, пристрій і браузер, з якого здійснювалась покупка, реакцію на push-сповіщення та електронні листи, поведінку всередині додатку і час, витрачений на різних екранах. Ці дані дозволяють персоналізувати комунікацію на глибокому рівні – тобто надсилати конкретній людині саме ту пропозицію, яка для неї актуальна прямо

зараз, у потрібний момент і через найбільш зручний для неї канал. Людині, яка щомісяця їздить одним маршрутом, можна запропонувати підписку зі знижкою або пріоритетну посадку. Тому, хто давно не здійснював поїздок – нагадати про себе спеціальною акцією, новим маршрутом або просто красивою фотографією міста, куди можна поїхати на вихідні. Тому, хто стабільно їздить із родиною – показати сімейні тарифи або акцію на дитячі квитки [1].

Поряд із персоналізованою комунікацією через власні канали, диджитал-стратегія транспортного перевізника неминуче стикається з ще одним виміром цифрового середовища, який компанія не контролює напряму, проте який формує її образ не менше – публічною репутацією в мережі. Відгуки в App Store і Google Play, коментарі під постами в соціальних мережах, оцінки на платформах на зразок TripAdvisor чи Google Maps, дописи в тематичних туристичних спільнотах – все це формує живий і дуже впливовий образ перевізника в очах людей, які ще жодного разу не скористались його послугами, але прямо зараз обирають між кількома варіантами і читають відгуки перед тим, як натиснути кнопку «купити». Один негативний відгук про збій у додатку, про неможливість повернути квиток онлайн або про те, що служба підтримки не відповідала годинами – читають тисячі потенційних клієнтів, і частина з них після цього просто закриває вкладку і йде до іншого перевізника, навіть якщо той коштує трохи дорожче. І навпаки – швидка, конкретна і людська публічна реакція компанії на скаргу, реальне вирішення проблеми і щире вибачення перед пасажиром можуть не лише зберегти клієнта, але й перетворити його на активного прихильника бренду, який сам розповідатиме про позитивний досвід своїм знайомим і підписникам. Саме тому управління репутацією в цифровому середовищі є повноцінною, стратегічно важливою частиною digital-стратегії перевізника, а не другорядним завданням.

Отже, диджитал-стратегія у сфері пасажирських перевезень є не сукупністю окремих цифрових інструментів, а цілісною системою, що

охоплює розуміння аудиторії, побудову клієнтського шляху, персоналізовану комунікацію на основі даних і управління репутацією в мережі – і лише у такій єдності вона здатна забезпечити стійкі конкурентні переваги перевізника.

1.2 Мобільні додатки та програми лояльності як інструменти цифрового просування транспортних послуг

Якщо диджитал-стратегія визначає загальний вектор цифрової присутності перевізника, то її практичним втіленням у щоденній взаємодії з пасажиром є мобільний додаток – інструмент, який за останнє десятиліття перетворився з додаткового зручного сервісу на базову вимогу ринку.

Мобільний телефон перестав бути просто засобом зв'язку – для більшості людей це головний інструмент взаємодії з навколишнім світом, включно з усіма сервісами, покупками і подорожами. Саме тому транспортні компанії в усьому світі все активніше інвестують у розробку власних мобільних додатків і програм лояльності, розуміючи, що це вже не додаткова зручність, а базова вимога ринку [23]. Пасажир, який одного разу завантажив додаток перевізника, купив через нього квиток і отримав за це бонусні бали – з великою ймовірністю повернеться саме до цього перевізника наступного разу, навіть якщо десь є трохи дешевший варіант. Зручність, звичка і відчуття цінності утримують клієнта ефективніше, ніж будь-яка знижка або рекламна акція. Мобільний додаток у транспортній сфері – це одночасно і канал продажів, і інструмент комунікації, і платформа для збору даних про поведінку пасажирів, і спосіб формування довгострокової прихильності до бренду [31].

Однак сама по собі наявність додатку ще не гарантує жодного з цих результатів – вирішальним є те, яку функціональність він пропонує і наскільки комфортно нею користуватись. Функціональність мобільного додатку транспортного перевізника безпосередньо впливає на те, чи буде людина ним користуватись регулярно або видалить після першої незручності (рис. 1.1).

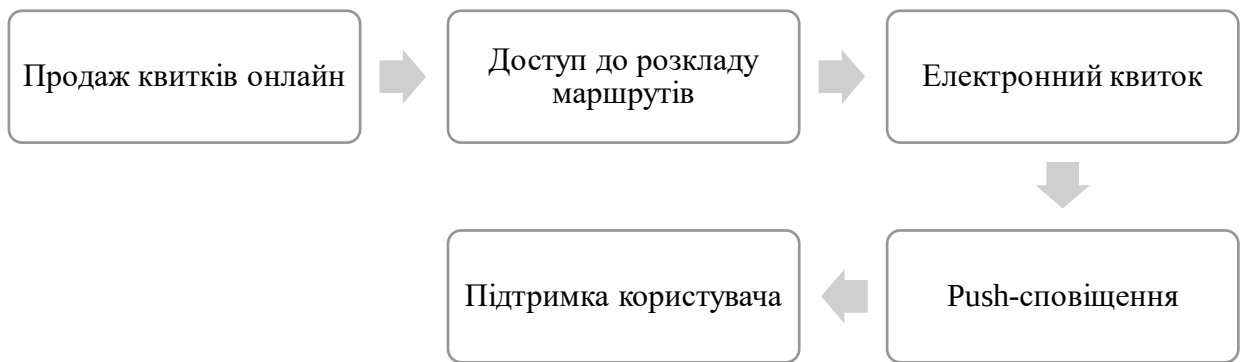


Рис. 1.1. Функції мобільного додатку транспортного перевізника

Джерело: складено автором на основі [23; 31]

Мінімальний набір можливостей, який очікує сучасний пасажир – це пошук і купівля квитків, перегляд маршруту і розкладу, електронний квиток у смартфоні без потреби роздруковувати, сповіщення про затримки або зміни платформи в реальному часі. Але цього вже недостатньо, щоб виділитись серед конкурентів. Додатки, які утримують аудиторію, йдуть далі – вони пропонують персоналізовані рекомендації маршрутів на основі попередніх поїздок, зручне управління бронюваннями, можливість обрати місце у вагоні на інтерактивній схемі, чат із підтримкою без необхідності дзвонити на гарячу лінію і, звісно, повноцінну інтеграцію з програмою лояльності [1]. Чим більше корисних речей людина може зробити в одному місці, не переходячи на сторонні сайти і не шукаючи номер телефону – тим вищою є цінність додатку в її очах і тим рідше вона думає про альтернативи.

Втім, навіть найбагатша функціональність не врятує додаток, якщо користувач стикається з незручним інтерфейсом або технічними збоями – адже якість користувацького досвіду є тим критерієм, який визначає долю додатку у перші ж хвилини після встановлення. Якість UX визначається не лише технічною бездоганністю роботи додатку, але й логікою побудови інтерфейсу, швидкістю виконання ключових дій, зрозумілістю навігації та емоційним враженням від взаємодії з продуктом [29]. Дослідження поведінки користувачів мобільних додатків свідчать, що понад 70% людей, які зіткнулись із незручністю або технічним збоєм під час першого використання нового додатку, більше не повертаються до нього – навіть якщо їм

відшкодували незручність або виправили помилку. Це означає, що для транспортного перевізника перший досвід користувача з додатком є важливим моментом, який або формує лояльність, або безповоротно руйнує її [7].

Але роль мобільного додатку не обмежується лише якістю обслуговування – в руках грамотного маркетолога він стає повноцінним каналом персоналізованого просування, що дозволяє будувати комунікацію на основі реальної поведінки кожного пасажир. Через додаток перевізник може реалізовувати персоналізовані маркетингові кампанії, засновані на реальних даних про поведінку конкретного пасажир: його улюблені маршрути, час поїздок, реакцію на попередні пропозиції, спосіб оплати та багато іншого. Такий підхід до маркетингу – на основі даних, а не припущень – дозволяє суттєво підвищити релевантність рекламних повідомлень і знизити вартість залучення повторної покупки [9]. Наприклад, пасажир, який регулярно їздить одним маршрутом у вівторок вранці, можна автоматично надіслати нагадування про купівлю квитка в понеділок увечері – і така персоналізована комунікація буде сприйматись не як нав'язлива реклама, а як корисний сервіс, що додає цінності взаємодії з брендом.

Щоб реалізувати весь цей потенціал, додаток повинен органічно вписуватись у ширший цифровий простір пасажир – а це стає можливим лише через глибоку інтеграцію з іншими сервісами та платформами. Сучасний пасажир очікує, що додаток перевізника буде органічно вписуватись у його цифрову екосистему: підтримувати популярні платіжні сервіси (Apple Pay, Google Pay, банківські застосунки), інтегруватись із картографічними сервісами для побудови маршруту «від дверей до дверей», надавати можливість синхронізації з календарем смартфона для автоматичного збереження дат поїздок та взаємодіяти з іншими видами транспорту для мультимодального планування подорожі [10]. Перевізники, чиї додатки забезпечують таку інтеграцію, отримують суттєву конкурентну перевагу, оскільки зменшують кількість кроків, які пасажир повинен зробити для

організації своєї поїздки, – і тим самим збільшують ймовірність того, що він обере саме цього перевізника, а не буде шукати альтернативи.

Поряд із функціональністю і зручністю додатку, ще одним механізмом утримання пасажирів і формування його прихильності до бренду є програма лояльності – інструмент, який в цифрову епоху отримав нові можливості.

Програми лояльності у транспортній сфері існують давно, але їхня роль у цифрову епоху змінилась і розширилась. Раніше це були переважно паперові або пластикові картки з накопиченням балів, які треба було пред'являти в касі. Сьогодні програма лояльності – це цифрова система, вбудована в мобільний додаток, яка дозволяє нараховувати бонуси автоматично після кожної поїздки [37], відстежувати свій баланс, обмінювати бали на знижки, апгрейди або додаткові послуги і отримувати персональні пропозиції на основі своєї історії поїздок (рис. 1.2).

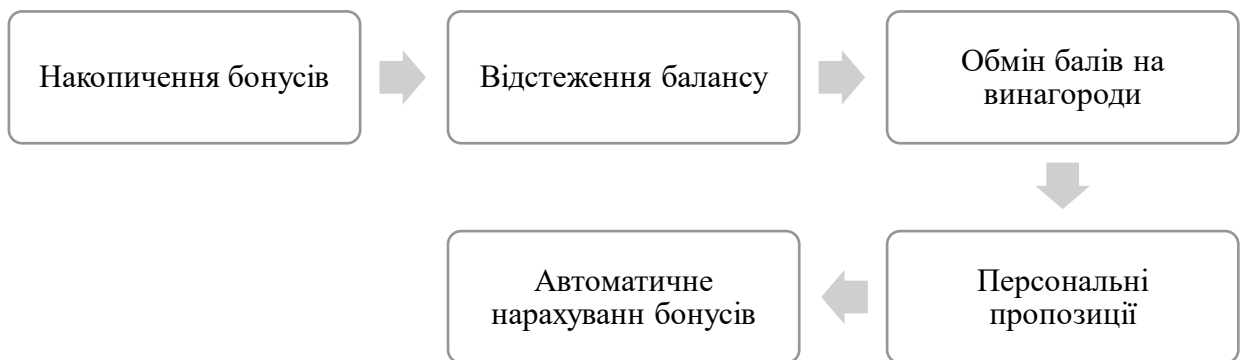


Рис. 1.2. Механізми програми лояльності транспортного перевізника

Джерело: складено автором на основі [32; 37]

Добре побудована програма лояльності вирішує одразу кілька стратегічних завдань: вона утримує існуючих клієнтів, стимулює збільшення частоти поїздок, збирає цінні дані про поведінку пасажирів і створює психологічний бар'єр для переходу до конкурента – адже людині шкода «кидати» накопичені бали і починати все спочатку в іншій системі. Цей психологічний ефект є одним із механізмів утримання клієнтів у будь-якій галузі [32].

Але програма лояльності працює не лише на утримання тих, хто вже є клієнтом – у поєднанні з реферальними механіками вона стає ефективним

інструментом органічного залучення нових пасажирів [31]. Коли задоволений пасажир ділиться своїм маршрутом або враженнями від поїздки через додаток у соціальних мережах, або надсилає другу реферальне посилання з бонусом за першу покупку – це працює набагато переконливіше, ніж будь-яка пряма реклама. Люди довіряють рекомендаціям знайомих більше, ніж рекламним банерам. Крім того, push-сповіщення через додаток є одним із найдешевших і найефективніших каналів комунікації з уже залученою аудиторією – вони не потребують додаткових витрат на рекламу, мають високий відсоток відкриття порівняно з електронною поштою і дозволяють донести потрібне повідомлення до пасажирів в потрібний момент – наприклад, нагадати про акційні квитки в п'ятницю вдень, коли люди планують вихідні [21].

Усі ці комунікаційні можливості стають ще ціннішими завдяки аналітиці, яку акумулює додаток – адже саме дані про поведінку користувачів перетворюють маркетингові рішення з інтуїтивних здогадок на обґрунтовані стратегічні кроки. Кожна дія користувача всередині додатку – який екран відкрив, скільки часу провів на сторінці вибору місця, на якому кроці покинув процес покупки, яке сповіщення проігнорував, а на яке відреагував – це дані, які дозволяють постійно покращувати продукт і комунікацію [26]. На основі цієї аналітики можна виявити слабкі місця у воронці продажів і усунути їх, зрозуміти, які маршрути чи послуги цікавлять конкретні сегменти аудиторії, і налаштувати персоналізовану комунікацію так точно, що пасажир відчуватиме – перевізник розуміє його потреби навіть краще, ніж він сам.

Зрештою, мобільний додаток і програма лояльності разом формують те, що у маркетингу називають екосистемою бренду – замкнений цифровий простір, у якому пасажир отримує все необхідне для планування, здійснення і осмислення своїх подорожей. Чим більше часу і взаємодій людина проводить усередині цієї екосистеми, тим міцнішим стає її зв'язок із брендом і тим менше приводів шукати альтернативи. Для транспортного перевізника, який конкурує не лише з іншими залізницями, але й із лоукостерами, автобусними

операторами і каршерингом, побудова такої екосистеми є одним із стратегічних пріоритетів у цифровому середовищі [18].

Отже, мобільний додаток і програма лояльності є не просто окремими цифровими сервісами, а взаємопов'язаними елементами єдиної екосистеми, яка утримує пасажирів, стимулює повторні покупки і перетворює разового клієнта на довгострокового прихильника бренду – що є стратегічною основою для побудови стабільного і зростаючого пасажирського потоку.

1.3 Складові елементи диджитал стратегії та особливості просування залізничних перевезень на європейському ринку

Диджитал стратегія є багатокомпонентною системою, кожен елемент якої виконує окрему функцію і водночас взаємодіє з іншими складовими, утворюючи цілісну архітектуру цифрової присутності підприємства. Розуміння структури диджитал стратегії є необхідною передумовою для її грамотної розробки та ефективного впровадження у транспортній галузі. Науковці виділяють різні підходи до визначення складових елементів диджитал стратегії, однак більшість із них сходяться у тому, що вона включає декілька ключових взаємопов'язаних компонентів [16] (див. рис. 1.3).

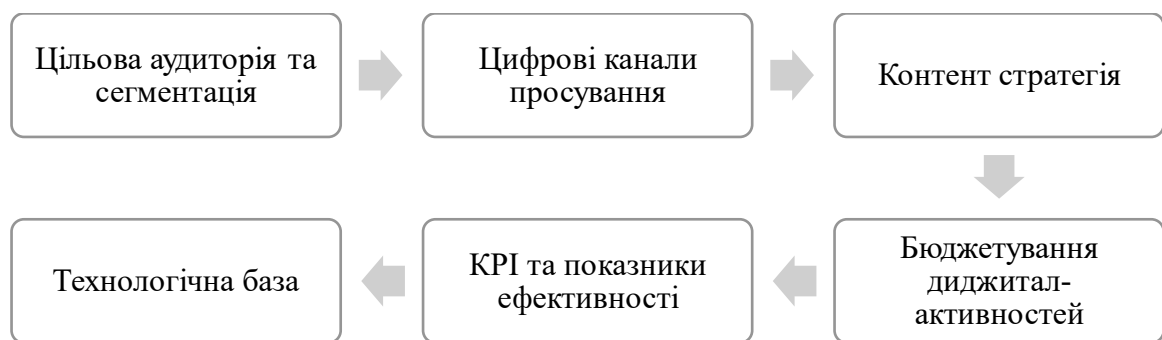


Рис. 1.3. Складові елементи диджитал стратегії

Джерело: складено автором на основі [18; 31; 16]

Перший і фундаментальний елемент – цільова аудиторія та сегментація. Будь-яка диджитал стратегія починається з чіткого розуміння того, для кого вона створюється. Сегментація аудиторії у цифровому середовищі передбачає

поділ потенційних споживачів на однорідні групи за демографічними, географічними, поведінковими та психографічними ознаками [31]. У транспортній галузі це особливо важливо, оскільки один і той самий маршрут може бути цікавим принципово різним групам пасажирів – діловим мандрівникам, туристам, студентам, людям похилого віку – кожна з яких має відмінні очікування, мотиви та канали пошуку інформації. Без чіткої сегментації аудиторії всі подальші елементи стратегії будуть неточними і малоефективними.

Визначивши, хто є цільовою аудиторією, наступним кроком стає вибір тих цифрових майданчиків і інструментів, через які з цією аудиторією найефективніше можна побудувати комунікацію. Наприклад, - пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама (PPC/SEM), маркетинг у соціальних мережах (SMM), email-маркетинг, контент-маркетинг, мобільний маркетинг, партнерський маркетинг та програматик-реклама [18]. Вибір каналів повинен визначатись не бажанням бути присутнім скрізь одночасно, а реальною поведінкою цільової аудиторії – де вона проводить час, де шукає інформацію і де найбільш схильна до прийняття рішення про покупку.

Проте правильно обраний канал – це лише форма; змістовне наповнення цих каналів, яке справді приваблює і утримує увагу пасажирів, визначає контент-стратегія. Контент-стратегія охоплює планування, виробництво та дистрибуцію цифрового контенту відповідно до потреб різних сегментів аудиторії на різних етапах їхнього шляху до покупки [5]. Контент може мати різні формати: текстові статті, відеоролики, інфографіка, подкасти, фотографії, stories у соціальних мережах і повинен відповідати специфіці кожного каналу просування та очікуванням конкретної аудиторії.

Але навіть найкращий контент і найточніше обрані канали не можуть реалізувати свій потенціал без достатнього і раціонально розподіленого фінансового ресурсу. Бюджетування диджитал-активностей – це розподіл фінансових ресурсів між різними каналами і інструментами просування з урахуванням їхньої ефективності та пріоритетності для досягнення

поставлених цілей [16]. Правильне бюджетування передбачає не рівномірний розподіл коштів між усіма каналами, а концентрацію ресурсів там, де вони дають найвищу віддачу для конкретного бізнесу в конкретний момент.

Водночас будь-які фінансові рішення потребують чітких критеріїв оцінки результату – інакше неможливо зрозуміти, чи досягаються поставлені цілі, і своєчасно скоригувати підхід при відхиленні від запланованих результатів [26]. У транспортній галузі ключовими KPI можуть бути: кількість завантажень мобільного додатку, конверсія з відвідувача сайту в покупця квитка, вартість залучення одного нового пасажера, рівень утримання клієнтів, середній чек, частка онлайн-продажів у загальному обсязі.

Реалізувати вимірювану стратегію з чіткими KPI неможливо без відповідної технологічної інфраструктури, яка і забезпечує практичне втілення всіх попередніх елементів. Технологічна база, включає інструменти та платформи для реалізації стратегії: CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, платформи для автоматизації маркетингу, аналітичні інструменти, системи управління контентом, рекламні платформи та інструменти A/B-тестування [28]. Технологічна база є інфраструктурою, на якій будується вся практична реалізація диджитал стратегії.

Усі шість перелічених елементів є нерозривно взаємопов'язаними і утворюють єдину систему – і саме з урахуванням цієї системності необхідно розглядати специфіку просування залізничних перевезень на одному з найвимогливіших і найконкурентніших ринків світу – європейському.

Європейський ринок залізничних перевезень є одним із найрозвиненіших і найконкурентніших у світі (рис. 1.4). Тут давно сформована розгалужена мережа маршрутів, існують великі національні перевізники з десятиліттями репутації, а пасажери звикли до високих стандартів сервісу, пунктуальності і цифрового обслуговування. Потяги у Франції, Німеччині, Нідерландах, Австрії та інших країнах ЄС давно інтегровані в єдиний транспортний простір, де квиток можна купити через один агрегатор на кілька різних перевізників одночасно, а розклад

синхронізований між країнами [29]. Саме в цьому середовищі доводиться просувати свої послуги будь-якому перевізнику, який хоче залучити європейського пасажера. Конкуренція тут не лише між залізницями – вона йде між залізницею і лоукостерами, між залізницею і автобусними операторами на зразок FlixBus, між залізницею і каршерингом для коротших маршрутів.

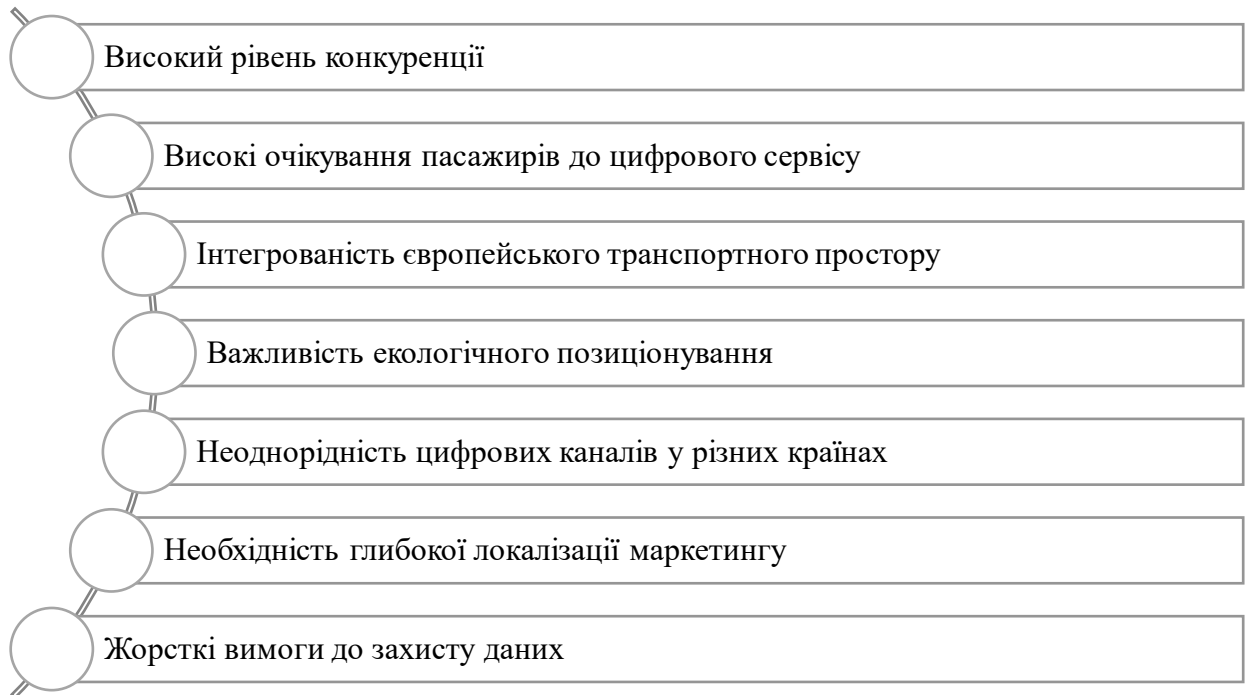


Рис. 1.4. Особливості залізничних перевезень на європейському ринку
Джерело: складено автором на основі [5; 9]

В умовах такої конкуренції ціна і маршрут вже не є достатніми аргументами – першим і нерідко вирішальним фільтром, крізь який проходить кожен перевізник, є рівень його цифрового сервісу. Європейський пасажир звик до того, що купівля квитка займає менше хвилини, що додаток працює без збоїв, що сповіщення про зміни приходять миттєво, а служба підтримки відповідає протягом кількох хвилин у чаті, а не просить чекати на телефонній лінії. Це базовий стандарт, нижче якого перевізник просто не буде сприйматись серйозно. Якщо мобільний додаток незручний, якщо сайт не локалізований мовою країни, де проводиться просування, якщо процес повернення квитка вимагає заповнення паперових форм або дзвінка на гарячу лінію – все це автоматично переводить перевізника до категорії застарілих в

очах аудиторії, яка щодня користується сервісами рівня Spotify, Bolt і Airbnb [31]. Тому перед виходом на просування у будь-якій країні ЄС потрібно чесно оцінити, чи відповідає цифровий продукт тому рівню, якого очікує місцева аудиторія – бо якщо ні, то активне просування лише посилить негативне враження, а не виправить його.

Разом із вимогами до цифрового сервісу, на європейському ринку є ще одна особливість, яка формує можливість для відмінного позиціонування залізниці, – глибоко вкорінена цінність екологічної відповідальності. Тема сталого розвитку і відповідального споживання в Європі є цінністю великої частини аудиторії, особливо серед молодих людей віком від 18 до 35 років. Залізниця об'єктивно є одним із найекологічніших видів транспорту – вона виробляє в рази менше вуглецевих викидів на пасажиро-кілометр порівняно з авіацією або особистим автомобілем. Це є конкурентною перевагою, яку варто активно використовувати у просуванні на європейському ринку. Кампанії, які показують дані про викиди CO₂ у порівнянні з літаком на тому самому маршруті, контент про вплив вибору транспорту на довкілля, партнерства з екологічними організаціями і рухами – все це резонує з європейською аудиторією сильніше, ніж просто реклама низької ціни [5].

Проте навіть переконлива екологічна аргументація втрачає свою силу, якщо вона транслюється без урахування відмінностей між окремими країнами – адже європейський ринок є не єдиним простором, а мозаїкою принципово різних цифрових середовищ. У Польщі та Чехії Facebook залишається ефективним каналом для охоплення широкої аудиторії, тоді як у Нідерландах і Скандинавії набагато ефективніше працює LinkedIn для ділової аудиторії і Instagram для молодших сегментів. TikTok активно зростає у всій Європі і вже є важливим каналом для залучення аудиторії до 30 років. Пошукова реклама через Google є універсальним інструментом практично в усіх країнах, але ключові слова і логіка пошукової поведінки теж відрізняються від країни до країни. Крім того, у багатьох країнах ЄС важливу роль відіграють партнерства з туристичними агрегаторами – такими як Omio, Trainline або Interrail – через

які частина мандрівників шукає і купує квитки на міжнародні маршрути, порівнюючи різних перевізників в одному зручному інтерфейсі [29].

Різниця між ринками проявляється не лише на рівні платформ і каналів, але й на глибшому рівні – культурному, де механічний переклад рекламного повідомлення без справжньої адаптації може звести нанівець навіть найбільший бюджет. Це означає адаптацію тональності, образів, прикладів і навіть гумору до культурного контексту конкретної аудиторії, а не механічне перенесення одного і того ж повідомлення в різні мови. Те, що добре сприймається польським пасажиром, може виглядати дивно або безтактно для австрійця. Рекламна кампанія, яка апелює до цінностей сімейних подорожей і теплої ностальгії, чудово спрацює в одних країнах і буде проігнорована в інших, де аудиторія більше реагує на раціональні аргументи – конкретну ціну, зручність стикування і точність розкладу. Тому виходячи на просування в кількох країнах ЄС одночасно, необхідно або залучати локальних партнерів і спеціалістів із реальним розумінням місцевого контексту, або глибоко досліджувати кожен ринок.

Поряд із культурною чутливістю, просування на ринку ЄС вимагає суворого дотримання ще одного обов'язкового параметру – правового, що впливає на можливості цифрового таргетування і роботи з персональними даними. Загальний регламент захисту даних GDPR (General Data Protection Regulation) обмежує способи збору і використання персональних даних користувачів у рекламних цілях – і це впливає на те, як будується цифровий маркетинг у Європі [22]. Таргетована реклама, ремаркетинг і персоналізовані email-розсилки вимагають явної згоди користувача і чіткої прозорості щодо того, які дані збираються і як вони використовуються. Перевізники, які ігнорують ці вимоги, ризикують не лише штрафами, але й репутаційним збитком – адже для європейської аудиторії питання приватності є важливим.

Отже, просування залізничних перевезень на ринку ЄС вимагає від перевізника одночасного врахування шести взаємопов'язаних складових диджитал-стратегії і чотирьох специфічних особливостей європейського

ринку – цифрових стандартів аудиторії, екологічної аргументації, ролі агрегаторів і вимог GDPR – лише у такій комплексності стратегія може бути дієвою і конкурентоспроможною.

1.4 Методологічні підходи до розробки digital-стратегії просування транспортних послуг

Розробка диджитал-стратегії – це не творчий процес, який починається з гарної ідеї для рекламного ролику, і не технічне завдання, яке можна делегувати IT-відділу. Це системна управлінська робота, яка вимагає чіткої методології, послідовності кроків і постійного зв'язку між бізнес-цілями компанії та конкретними цифровими інструментами [35]. Транспортна сфера у цьому плані має свою специфіку – перевізник продає не товар, який можна потримати в руках, а послугу, яка існує лише в момент її надання, і довіра до цієї послуги формується задовго до того, як пасажир сів у потяг. Саме тому методологія розробки стратегії тут є особливо важливою – вона дозволяє не просто запустити рекламу, а побудувати цілісну систему, яка працює на залучення, конверсію і утримання пасажирів одночасно, узгоджено і вимірювано. Без чіткої методології навіть великий бюджет і талановита команда витрачають ресурси хаотично, отримуючи результати, які важко пояснити і ще важче відтворити або масштабувати [26].

Будь-яка методологія починається не з дій, а з розуміння стартової точки – і саме тому першим і незамінним кроком у розробці диджитал стратегії є комплексний аналіз (рис. 1.5). Аналіз охоплює декілька рівнів: внутрішній стан цифрових активів компанії, поведінку і очікування цільової аудиторії, конкурентне середовище і загальні тенденції ринку. На внутрішньому рівні оцінюється поточний стан сайту, мобільного додатку [7], соціальних мереж, email-комунікацій і всіх інших точок цифрового контакту з пасажиром – що працює добре, що викликає проблеми, де люди найчастіше покидають процес покупки і чому. На рівні аудиторії вивчається, хто реально є клієнтом компанії

зараз і хто може стати ним у майбутньому – які пристрої використовує, які канали інформації довіряє, як приймає рішення про вибір перевізника і що може змусити його змінити звичку. На рівні конкурентів аналізується, як інші гравці ринку будують свою цифрову присутність, які інструменти використовують, де мають сильні позиції і де залишають незакриті потреби аудиторії, в які можна увійти з власною пропозицією [4].

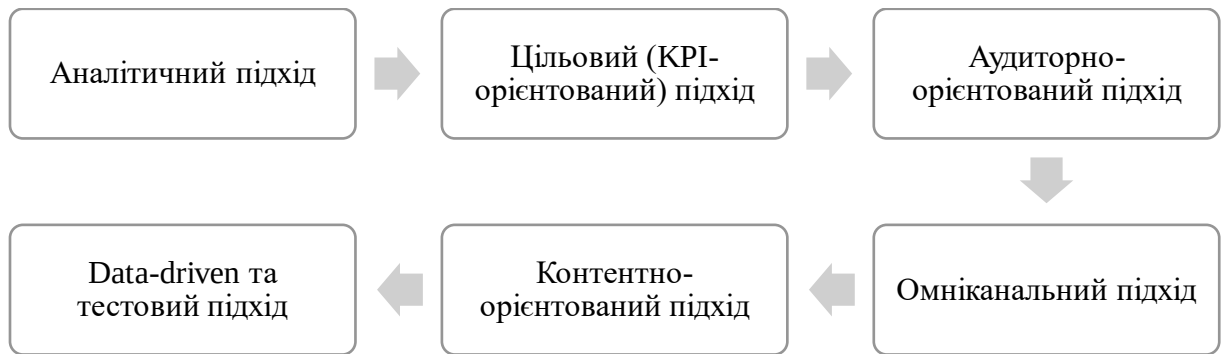


Рис. 1.5. Методологічні підходи до розробки digital-стратегії просування транспортних послуг

Джерело: складено автором на основі [4; 26; 15]

Результати аналізу стають основою для наступного кроку, який нерідко є найбільш визначальним для якості всієї стратегії, – формулювання цілей: адже розмиті або некоректно поставлені цілі роблять марними будь-які подальші зусилля. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними і прив'язаними до реальних бізнес-показників. Наприклад: збільшити кількість завантажень мобільного додатку на певному ринку на конкретний відсоток протягом шести місяців, підвищити частку онлайн-продажів квитків у загальному обсязі до визначеного рівня, знизити вартість залучення одного нового зареєстрованого користувача програми лояльності до конкретної суми [23]. Такі цілі дають чіткий орієнтир для всієї команди, дозволяють об'єктивно оцінювати прогрес і вчасно коригувати підхід.

Наступний методологічний крок – це вибір каналів і інструментів просування, який повинен впливати безпосередньо з аналізу аудиторії і поставлених цілей, а не з особистих уподобань маркетинг-команди або бажання бути присутніми скрізь одночасно [22]. Різні канали вирішують різні

завдання: пошукова реклама Google ефективна для захоплення вже сформованого попиту – людей, які прямо зараз шукають квиток на конкретний маршрут. Соціальні мережі краще працюють для формування знання про бренд і прогрівання аудиторії, яка ще не думає про конкретну поїздку, але може зацікавитись. Email і push-сповіщення через додаток ефективні для роботи з уже залученою базою – нагадування, персональні пропозиції, інформація про акції. Контент-маркетинг і SEO будують довгострокову органічну присутність у пошуку і формують довіру через корисну інформацію. Партнерства з агрегаторами і туристичними платформами дозволяють отримати доступ до аудиторії, яка вже знаходиться в активній фазі пошуку і порівняння варіантів. Правильний мікс каналів залежить від специфіки аудиторії, географії просування, бюджету і горизонту планування.

Але обрати канал – це лише половина справи; другою половиною є те, яким змістом цей канал наповнюється, і саме тут контент-планування стає повноправним стратегічним інструментом. Недостатньо вибрати правильні канали – потрібно наповнити їх контентом, який відповідає очікуванням і цінностям конкретної аудиторії на кожному етапі її шляху до покупки. Для людини, яка тільки починає думати про подорож, потрібен надихаючий контент – красиві фотографії маршрутів, історії реальних пасажирів, цікаві факти про міста і напрямки [5]. Для того, хто вже порівнює варіанти – конкретна інформація про ціни, зручності, час у дорозі і переваги порівняно з конкурентами. Для постійного пасажирів – персональні пропозиції, інформація про нові маршрути і нагадування про накопичені бонуси. Кожне повідомлення повинно враховувати, на якому етапі знаходиться людина і що їй потрібно почути саме зараз, а не те, що зручно сказати компанії.

Завершує методологічний цикл елемент, який перетворює стратегію з одноразового документу на живий і самовдосконалювальний механізм – система вимірювання і постійної оптимізації на основі даних. Digital-середовище дає унікальну можливість відстежувати ефективність кожного кроку в режимі реального часу – скільки людей побачило рекламу, скільки

перейшло на сайт, скільки почало процес покупки і скільки завершило його, скільки повернулось за другим квитком. Ці дані дозволяють постійно тестувати різні підходи, порівнювати результати і залишати те, що працює краще, відмовляючись від того, що не дає результату. Регулярний перегляд ключових показників ефективності і готовність швидко коригувати стратегію при зміні ринкової ситуації – це те, що відрізняє живу і дієву диджитал-стратегію від документу, який написали один раз і поклали на полицю.

Описані методологічні принципи набувають операційної конкретики через процесний підхід, який перетворює їх на чітку і відтворювану послідовність кроків. Дотримання цієї послідовності забезпечує системність і керованість усього процесу, дозволяє уникнути хаотичного запуску окремих ініціатив без спільної логіки та робить стратегію відтворюваною і масштабованою [16]. На основі аналізу наукової літератури виокремлено вісім ключових етапів розробки диджитал стратегії, які систематизовано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи розробки диджитал стратегії просування транспортних послуг

№	Назва етапу	Зміст та завдання етапу
1	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, дослідження ринку, цифровий аудит наявних активів
2	Визначення цілей та KPI	Постановка SMART-цілей диджитал стратегії, визначення ключових показників ефективності
3	Сегментація та визначення цільової аудиторії	Побудова портретів цільової аудиторії, сегментація за поведінковими та демографічними ознаками
4	Вибір каналів та інструментів	Обґрунтування вибору цифрових каналів: SEO, SMM, PPC, email-маркетинг тощо
5	Розробка контент-стратегії	Планування типів, форматів і графіку публікацій контенту для обраних каналів
6	Бюджетування	Розподіл бюджету між каналами, визначення ROI-очікувань по кожному каналу
7	Реалізація та управління	Впровадження стратегії, управління кампаніями, операційне виконання
8	Моніторинг та оптимізація	Аналіз результатів, A/B тестування, коригування стратегії на основі даних

Джерело: складено автором на основі [26; 16; 28]

Перший етап – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – є фундаментом усієї подальшої роботи. На цьому етапі проводиться SWOT-

аналіз цифрової присутності підприємства, досліджується конкурентне середовище, аналізується поведінка цільової аудиторії в онлайні та здійснюється цифровий аудит наявних активів компанії – сайту, соціальних мереж, мобільного додатку, email-бази [4]. Результати цього етапу визначають реалістичну відправну точку для стратегії і дозволяють уникнути помилок, пов'язаних із переоцінкою або недооцінкою власних можливостей.

Другий етап – визначення цілей та KPI – передбачає формулювання конкретних, вимірюваних і досяжних цілей відповідно до методології SMART. Цілі диджитал стратегії повинні бути чітко прив'язані до бізнес-цілей підприємства і виражені у кількісних показниках, які можна відстежувати в динаміці [26]. На цьому ж етапі визначаються ключові показники ефективності (KPI) для кожного каналу і кожного рівня воронки – від охоплення і залучення до конверсії і утримання.

Третій етап – сегментація та визначення цільової аудиторії – забезпечує точність усіх подальших комунікаційних рішень. На цьому етапі будуються детальні портрети цільових сегментів – так звані *buyer personas* – з урахуванням демографічних характеристик, поведінкових патернів, мотивів і бар'єрів для покупки [31]. Для транспортного перевізника це особливо важливо, оскільки різні сегменти пасажирів потребують принципово різних підходів до комунікації.

Четвертий етап – вибір каналів та інструментів – полягає в обґрунтованому виборі цифрових платформ і маркетингових інструментів, які найефективніше дозволяють досягти визначених цілей для конкретних сегментів аудиторії [18]. На цьому етапі визначається пріоритетність каналів, логіка їхньої взаємодії між собою і роль кожного у загальній воронці залучення та конвертації пасажирів.

П'ятий етап – розробка контент-стратегії – передбачає планування типів, форматів і графіку публікацій контенту для кожного з обраних каналів відповідно до потреб різних сегментів аудиторії на різних етапах шляху до покупки [3]. Контент-стратегія визначає не лише що і де публікувати, а й яким

тоном і з яким закликом до дії, забезпечуючи узгодженість усіх комунікаційних повідомлень із загальним позиціонуванням бренду.

Шостий етап – бюджетування – забезпечує раціональний розподіл фінансових ресурсів між каналами просування з урахуванням їхньої прогнозованої ефективності та стратегічної пріоритетності [16]. На цьому етапі визначаються ROI-очікування по кожному каналу і формуються критерії для перерозподілу бюджету за результатами перших тестових кампаній.

Сьомий етап – реалізація та управління – є операційним впровадженням усіх попередньо розроблених рішень: запуск рекламних кампаній, публікація контенту, налаштування автоматизованих комунікацій, управління ставками у платних каналах і оперативне реагування на зворотний зв'язок від аудиторії [28]. Якість реалізації на цьому етапі безпосередньо визначає фактичні результати стратегії.

Восьмий етап – моніторинг та оптимізація – забезпечує безперервне вдосконалення стратегії на основі реальних даних. На цьому етапі регулярно аналізуються ключові показники ефективності, проводяться А/В тестування різних підходів і повідомлень, виявляються слабкі місця і точки зростання, вносяться обґрунтовані корективи у всі елементи стратегії [9]. Саме завдяки цьому етапу диджитал стратегія залишається живою і актуальною, а не перетворюється на статичний документ, що втрачає зв'язок із реальністю.

З метою забезпечення системності та відтворюваності дослідження нижче систематизовано увесь інструментарій, фреймворки та розрахункові формули, що застосовуються у роботі – як у аналітичній частині (розділ 2), так і у стратегічній (розділ 3).

SWOT-аналіз є класичним інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє систематизувати сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства. У даній роботі SWOT-аналіз застосовується у двох вимірах: як інструмент оцінки загального стратегічного становища АТ «Укрзалізниця» (п.п. 2.1) і як основа для формулювання стратегічних ініціатив digital-просування на ринку ЄС (п.п. 3.1). Матриця SWOT будується у форматі

чотирьох квадрантів: поле «СіМ» (сильні сторони × можливості), поле «СіЗ» (сильні сторони × загрози), поле «СлМ» (слабкі сторони × можливості) і поле «СлЗ» (слабкі сторони × загрози). Кожне поле формує окремий клас стратегій.

PESTEL-аналіз є інструментом сканування макросередовища підприємства за шістьма групами факторів: політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими. Застосовується у п.п. 2.1 для оцінки зовнішніх умов діяльності АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС. Кожному фактору присвоюється якісна оцінка від -3 (сильний негативний вплив) до $+3$ (сильний позитивний вплив), що дозволяє визначити загальний баланс зовнішнього середовища.

Матриця оцінки факторів внутрішнього і зовнішнього середовища використовується для кількісного зважування факторів SWOT за критеріями вагомості та напряму впливу. Рівень важливості фактора розраховується як добуток вагомості (1–3), сили впливу (1–3) та напряму ($+1$ або -1). Застосовується у п.п. 2.1 для ранжування сильних і слабких сторін компанії.

5W-сегментація (модель Марка Шеррінгтона) є фреймворком для структурованого визначення цільової аудиторії за п'ятьма параметрами: What (що продається), Who (хто купує), Why (чому купує), When (коли приймає рішення), Where (де відбувається контакт). Застосовується у п.п. 3.1 для побудови профілів цільових сегментів АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС.

Портрети цільової аудиторії – це структуровані описи типових представників кожного сегменту з урахуванням демографічних характеристик, поведінкових патернів, мотивів, бар'єрів та каналів комунікації. Застосовуються у п.п. 3.1 для деталізації профілів чотирьох ключових сегментів: українська діаспора в ЄС, прикордонні жителі, міжнародні фахівці і транзитні пасажери.

Методологія SMART є стандартом для формулювання стратегічних і операційних цілей. Відповідно до неї кожна ціль повинна бути: конкретною, вимірюваною, досяжною, релевантною до бізнес-завдань та обмеженою у часі.

Застосовується у п.п. 3.1 для формулювання цілей диджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС на 2026-2027 роки.

Матриця каналів просування є інструментом пріоритизації диджитал-каналів за критеріями охоплення цільової аудиторії, вартості контакту, рівня конвертації та стратегічної ролі. Застосовується у п.п. 3.2 для обґрунтування вибору і розподілу бюджету між каналами: SEO, Google Ads, Meta Ads, TikTok, агрегатори (Trainline, Omio), email-маркетинг і push-сповіщення

Діаграма Ганта є інструментом оперативного планування реалізації стратегії у часі. Вона відображає перелік завдань (заходів), відповідальних виконавців, терміни початку і завершення кожного етапу та їхню послідовність або паралельність. У даній роботі діаграма Ганта використовується у п.п. 3.3 для побудови покрокового плану впровадження digital-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС на 12-місячний горизонт (2026–2027 рр.) з розбивкою по кварталах. Діаграма будується у форматі таблиці «Захід та Часовий проміжок» і дозволяє забезпечити контрольованість реалізації стратегії та своєчасне виявлення відхилень від плану.

Розрахункові формули оцінки ефективності диджитал-стратегії застосовується у п.п. 3.3 для кількісного обґрунтування очікуваних результатів та оцінки економічної ефективності запропонованих заходів.

CTR – показник клікабельності рекламного оголошення або публікації, що відображає частку користувачів, які натиснули на посилання відносно загальної кількості переглядів (1.1). Використовується для оцінки ефективності рекламних кампаній у Google Ads та Meta Ads.

$$CTR = (\text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів}) \times 100\% \quad (1.1)$$

CPC – вартість одного кліку у платній рекламі. Використовується для порівняння вартості трафіку між різними каналами і кампаніями (1.2).

$$CPC = \text{Загальні витрати на рекламу} / \text{Кількість кліків} \quad (1.2)$$

CPA – вартість цільової дії (реєстрація в застосунку, покупка квитка, підписка на програму лояльності) (1.3). Є ключовим показником для оцінки ефективності продуктивності реклами.

$$CPA = \text{Загальні витрати на рекламу} / \text{Кількість цільових дій} \quad (1.3)$$

CAC – вартість залучення одного нового клієнта з урахуванням усіх маркетингових і збутових витрат (1.4). Використовується для оцінки економічної обґрунтованості інвестицій у digital-канали залучення.

$$CAC = \text{Сукупні витрати на маркетинг і продажі} / \text{Кількість нових клієнтів за період} \quad (1.4)$$

LTV – сукупний дохід від одного клієнта за весь період його взаємодії з компанією (1.5). Застосовується для обґрунтування допустимого рівня CAC: стратегія є економічно виправданою, якщо $LTV / CAC \geq 3$.

$$LTV = \text{Середній чек} \times \text{Середня кількість покупок на рік} \times \text{Середня тривалість відносин (роки)} \quad (1.5)$$

ROAS – повернення на рекламні витрати, тобто дохід, згенерований на кожну витрачену грошову одиницю реклами (1.6).

$$LTV = ROAS = \text{Дохід від реклами} / \text{Витрати на рекламу} \quad (1.6)$$

ROI – загальна рентабельність інвестицій у диджитал-стратегію (1.7). Застосовується у підрозділі 3.3 для розрахунку очікуваної рентабельності запропонованих digital-заходів у горизонті 12 місяців.

$$ROI = ((\text{Дохід від стратегії} - \text{Витрати на стратегію}) / \text{Витрати на стратегію}) \times 100\% \quad (1.7)$$

Прогноз доходів від диджитал-каналів розраховується на основі воронки конверсії (1.8).

$$\text{Прогнозований дохід} = \frac{\text{Охоплення} \times \text{CTR} \times \text{Конверсія у покупку}}{\text{Середній чек}} \quad (1.8)$$

Даний розрахунок застосовується у підрозділі 3.3 для побудови фінансового обґрунтування digital-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС.

Отже, процесний підхід до розробки диджитал стратегії забезпечує системність, послідовність і керованість усього циклу – від первинного аналізу ринку до постійного вдосконалення на основі даних. Наведений методологічний інструментарій охоплює весь дослідницький цикл: від стратегічного аналізу середовища через сегментацію і цілепокладання до кількісної оцінки ефективності і планування реалізації. Для транспортного перевізника, який виходить на новий географічний ринок або розширює цифрову присутність на існуючому, дотримання цієї послідовності є запорукою того, що інвестиції у диджитал просування дадуть передбачуваний і масштабований результат, а не розчиняться у хаотичному наборі непов'язаних між собою ініціатив.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ диджитал-маркетингу у транспортній галузі дозволило систематизувати авторські узагальнення ключових понять. Аналіз наукових підходів засвідчив відсутність єдиного загальноприйнятого визначення поняття «диджитал стратегія», що обумовило необхідність авторського узагальнення: диджитал стратегія – це системний план цілеспрямованого використання цифрових технологій, платформ і каналів комунікації для досягнення маркетингових і бізнес-цілей організації через формування послідовного цифрового досвіду на всіх етапах взаємодії зі

споживачем, із забезпеченням вимірюваності результатів та можливості постійного вдосконалення на основі даних.

Встановлено, що диджитал-стратегія у сфері пасажирських перевезень є не набором окремих цифрових ініціатив, а цілісною концепцією, яка охоплює всі точки контакту між перевізником і пасажиром – від першого пошукового запиту до відгуку після завершення поїздки. Центральним структурним інструментом побудови такої концепції є Customer Journey Map, що дозволяє виявити моменти взаємодії, на яких перевізник або зміцнює довіру пасажирів, або безповоротно її втрачає.

Визначено роль мобільних додатків і програм лояльності як ключових інструментів цифрового просування транспортних послуг. Мобільний застосунок виконує одночасно функції каналу продажів, маркетингової платформи і інструменту збору поведінкових даних, тоді як програма лояльності формує психологічний бар'єр для переходу до конкурента і стимулює зростання частоти повторних поїздок.

Систематизовано шість взаємопов'язаних складових елементів диджитал-стратегії та визначено специфіку просування залізничних перевезень на ринку ЄС, яка полягає у високих цифрових стандартах аудиторії, значущості екологічної аргументації, ключовій ролі агрегаторів квитків і обов'язковому дотриманні вимог GDPR. Узагальнено восьмиетапний процесний алгоритм розробки диджитал-стратегії та систематизовано повний аналітичний і розрахунковий інструментарій дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ DIGITAL-ПРИСУТНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ТА РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ЄС

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Укрзалізниця» та аналіз міжнародної діяльності

АТ «Укрзалізниця» – це найбільше стратегічне підприємство України, яке відіграє ключову роль у транспортній системі країни. Компанія займається перевезенням пасажирів і вантажів як усередині держави, так і на міжнародних напрямках, забезпечуючи безперервний рух людей і товарів навіть в умовах активних бойових дій. На підприємстві працює близько 187 тис людей, що робить його одним із найбільших роботодавців в Україні та одним із найбільших залізничних операторів у Європі [25]. Залізниця є повністю державною, саме тому компанія виконує не лише комерційні функції, а й стратегічні державні завдання – забезпечує транспортну логістику, підтримує обороноздатність країни та зберігає зв'язок між регіонами навіть там, де інші види транспорту не можуть працювати через небезпеку чи зруйновану інфраструктуру (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальні відомості про АТ «Укрзалізниця»

Повна назва	Акціонерне товариство «Українська залізниця»
Назва англійською	JSC «Ukrainian Railways»
Організаційна форма	Акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	40075815
Юридична адреса	03150, м. Київ, вул. Єжи Гедройця, буд. 5
Дата реєстрації	21.10.2015
Засновник	Держава Україна в особі Кабінету Міністрів України (100%)
Основні види діяльності	1) Вантажний залізничний транспорт 2) Пасажирський залізничний транспорт міжміського сполучення 3) Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення 4) Допоміжне обслуговування наземного транспорту 5) Складське господарство

Джерело: складено автором на основі [25]

Сьогодні до складу АТ «Укрзалізниця» входять шість регіональних філій – Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна, Придніпровська та Донецька залізниці, а також десятки спеціалізованих підрозділів: вагоноремонтні заводи, пасажирська компанія, вантажний перевізник «УЗ Карго», термінальний оператор, локомотивна компанія, центр охорони здоров'я, центр професійного розвитку персоналу та багато інших структур. Усе це свідчить про те, що залізниця – це не просто транспортний перевізник, а повноцінна багатогалузева екосистема, яка охоплює виробництво, логістику, медицину, освіту та соціальну сферу одночасно.

Після початку повномасштабного вторгнення росії у лютому 2022 року роль Укрзалізниці в житті країни зросла багаторазово, і компанія стала справжнім хребтом воєнної логістики та гуманітарної діяльності в Україні. У перші тижні після початку агресії залізниця організувала масштабну евакуацію мирного населення з небезпечних регіонів – загалом було евакуйовано понад 4 мільйони людей, серед яких мільйон дітей і 120 тисяч тварин. Окрім евакуації, компанія розробила та впровадила спеціальні медичні вагони для перевезення поранених військовослужбовців до лікарень у безпечних регіонах країни. Також у рамках унікального міжнародного проєкту «Залізна дипломатія» [25] залізниця організовувала офіційні поїздки до Києва для лідерів і дипломатів більшості демократичних країн світу – адже авіасполучення з Україною було повністю закрито через воєнний стан, і саме поїзд став єдиним безпечним способом відвідати українську столицю.

Попри складні умови воєнного часу, Укрзалізниця не зупиняється у розвитку міжнародного співробітництва і продовжує активно нарощувати партнерські зв'язки з іноземними залізницями та транспортними організаціями. Особливо тісна і продуктивна взаємодія налагоджена з країнами Балтії та Західної Європи, які з перших днів агресії підтримали Україну і стали головними партнерами у сфері вантажних і пасажирських перевезень. З польськими залізницями – групою PKP, яка є стратегічним партнером Укрзалізниці – ведеться спільна робота над розвитком

контейнерних перевезень, формуванням нових логістичних маршрутів і вдосконаленням прикордонної інфраструктури, що є важливим для забезпечення безперебійного постачання товарів до України та їх експорту [19; 27]. Також активно розвивається співпраця зі Словацькою, Угорською та Румунською залізницями на основі двосторонніх угод і постійної взаємодії на кордоні.

Організаційна структура АТ «Укрзалізниця» побудована за дивізіональним принципом з елементами функціональної вертикалі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Укрзалізниця»

Джерело: складено автором на основі [25]

На вершині ієрархії знаходяться Наглядова рада та Правління компанії, яке здійснює стратегічне та оперативне керівництво. Виконавча вертикаль реалізується через профільні департаменти та дирекції центрального апарату, які відповідають за стратегічні напрями: пасажирські перевезення, вантажні

перевезення, інфраструктура, тяга, фінанси, цифрова трансформація, міжнародна діяльність тощо. Регіональний рівень представлений шістьма філіями – Львівською, Одеською, Південною, Південно-Західною, Придніпровською та Донецькою залізницями, – кожна з яких є самостійною операційною одиницею зі власним апаратом управління, локомотивним і вагонним господарством, станційною мережею та ремонтними потужностями.

Фінансовий аналіз АТ «Укрзалізниця» проведено на основі офіційної фінансової звітності компанії за 2023-2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансового стану АТ «Укрзалізниця» за 2023-2025 рр. та прогноз на 2026 р. (тис. грн.)

Показник	Роки				Відхилення, 2025/2024	
	2023	2024	2025	Прогноз 2026	абсол., +/-	відн., %
I. АКТИВ						
Необоротні активи	240912863	249210951	270749002	285000000	+21538051	+8,6
– Основні засоби	214238335	221751115	231237344	242000000	+9486229	+4,3
– Незавершені кап. інвестиції	11532450	12128754	24075214	28000000	+11946460	+98,5
Оборотні активи	31447823	29827864	28143589	27000000	-1684275	-5,6
– Запаси	12921706	12321974	13811755	14000000	+1489781	+12,1
– Гроші та еквіваленти	14267170	13020303	10957460	9500000	-2062843	-15,8
БАЛАНС	272360686	279038815	298892591	312000000	+19853776	+7,1
II. ПАСИВ						
Власний капітал	193952363	188742548	180775880	171000000	-7966668	-4,2
– Нерозподілений збиток	-54767862	-59945601	-67908988	-77000000	-7963387	-13,3
Довгострокові зобов'язання	61083784	71866541	66383704	68000000	-5482837	-7,6
Поточні зобов'язання	17324539	18429726	51733007	73000000	+33303281	+180,7
БАЛАНС	272360686	279038815	298892591	312000000	+19853776	+7,1

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 41]

Аналіз фінансового стану АТ «Укрзалізниця» за 2023-2025 роки виявляє низку суперечливих тенденцій. Валюта балансу стабільно зростає – з 272,4

млрд грн у 2023 р. до 298,9 млрд грн у 2025 р., що відображає активну інвестиційну діяльність: незавершені капітальні інвестиції за один лише 2025 рік майже подвоїлися – з 12,1 до 24,1 млрд грн (див. Додаток А, Б, В). Це свідчить про масштабну програму відновлення і модернізації залізничної інфраструктури, що фінансується за рахунок міжнародної допомоги.

Водночас результати операційної діяльності погіршилися (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів АТ «Укрзалізниця» за 2023-2025 рр. та прогноз на 2026 р. (тис. грн.)

Показник	Роки				Відхилення, 2025/2024	
	2023	2024	2025	Прогноз 2026	абсол., +/-	відн, %
Чистий дохід від реалізації	92617631	102870908	88979794	93500000	-13891114	-13,5
Собівартість реалізації	83949608	97185606	100450398	101500000	+3264792	+3,4
Валовий прибуток (збиток)	+8668023	+5685302	-11470604	-8000000	-17155906	-301,7
Інші операційні доходи	2660996	1927627	13505764	5000000	+11578137	+600,8
Адміністративні витрати	247282	255904	248004	252000	-7900	-3,1
Інші операційні витрати	5685315	8469575	5413451	5500000	-3056124	-36,1
Фін. результат від опер. діяльності	+5382124	-1121549	-3628161	-2200000	-2506612	-223,5
Фінансові витрати	4128203	4822649	5365823	5800000	+543174	+11,3
Чистий збиток	-9642827	-2710810	-7663426	-8500000	-4952616	-182,7
Витрати на оплату праці	37195550	42215996	43488592	45200000	+1272596	+3,0
Амортизація	12955836	13468277	13827540	14300000	+359263	+2,7
Сукупний дохід / (збиток)	+4836962	-4188474	-7789332	-6500000	-3600858	-86,0

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 41]

Чистий дохід від реалізації у 2025 р. скоротився до 89,0 млрд грн проти 102,9 млрд грн у 2024 р. (–13,5%), тоді як собівартість продовжила зростати і вперше перевищила виручку, що призвело до формування валового збитку у

розмірі 11,5 млрд грн. Це принципова негативна зміна: у 2023–2024 рр. компанія фіксувала валовий прибуток на рівні 8,7 та 5,7 млрд грн відповідно. Основними драйверами зростання собівартості є витрати на оплату праці (43,5 млрд грн у 2025 р. проти 37,2 млрд грн у 2023 р., +16,9%) та амортизаційні відрахування, що зростають пропорційно введенню нових активів.

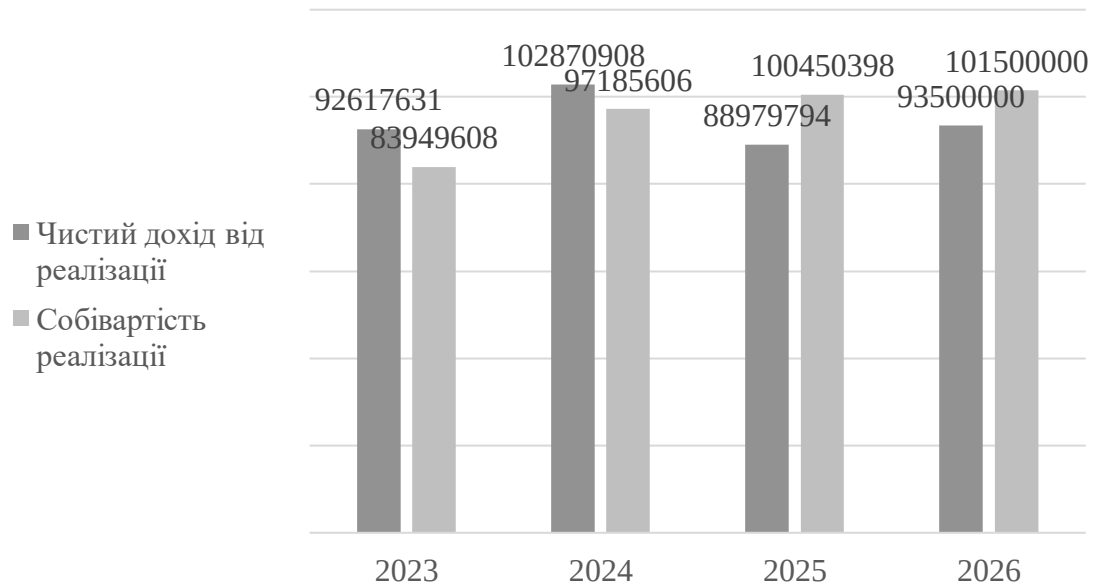


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів АТ «Укрзалізниця» за 2023-2025 рр. та прогноз на 2026 р. (тис. грн.)

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 41]

Особливої уваги заслуговує ситуація з поточними зобов'язаннями, які у 2025 р. зросли більш ніж утричі – з 18,4 до 51,7 млрд грн. Це спричинено переведенням значних сум довгострокового боргу до категорії поточних: стаття «поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями» зросла з 2,9 до 32,6 млрд грн. Такий розвиток подій погіршує показники поточної ліквідності та підвищує ризики для фінансової стійкості підприємства (див. рис. 2.3).

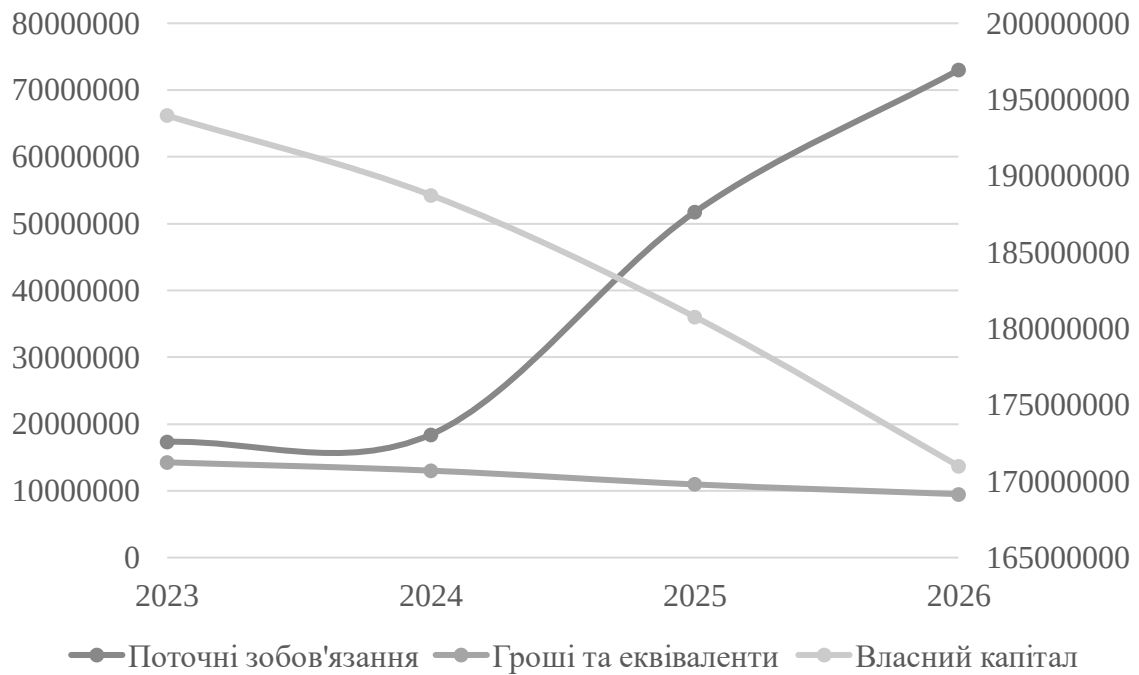


Рис. 2.3. Структура поточних зобов'язань і ліквідність АТ «Укрзалізниця» за 2023-2025 рр. та прогноз на 2026 р. (тис. грн.)

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 41]

Прогноз на 2026 рік ґрунтується на припущенні про часткову стабілізацію доходів за рахунок відновлення вантажних перевезень та зростання пасажиропотоку на міжнародних маршрутах. Однак зберігається негативний операційний тренд: очікуваний чистий збиток становить бл. 8,5 млрд грн унаслідок подальшого зростання фінансових витрат і витрат на оплату праці.

SWOT-аналіз є методом оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що передбачає виявлення сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця можливостей і загроз зовнішнього середовища

Фактор	Вірогідність			Важливість впливу		
	7-10 висока	4-6 середня	1-3 низька	7-10 висока	4-6 середня	1-3 низька
Можливості:						
1. Євроінтеграція України – доступ до фондів ЄС	+			+		

Продовження табл. 2.4

2. Велика українська діаспора в ЄС (4–6 млн осіб)	+			+		
3. Зростання вантажних перевезень у рамках відновлення		+		+		
4. Інтеграція з міжнародними агрегаторами (Trainline, Omio)		+			+	
5. Цифровізація залізничного сектору ЄС		+			+	
6. Розширення транзитних коридорів Схід–Захід		+		+		
7. Зростання попиту на екологічний транспорт			+		+	
Загрози:						
1. Продовження воєнних дій і руйнування інфраструктури	+			+		
2. Подальше зростання поточних зобов'язань – ризик ліквідності	+			+		
3. Зростання вартості обслуговування боргу	+			+		
4. Конкуренція з боку FlixBus та авіалоукостерів		+			+	
5. Кадровий дефіцит	+				+	
6. Кіберзагрози для ІТ-інфраструктури		+			+	
7. Регуляторні обмеження тарифної політики державою		+			+	

Джерело: складено автором.

Для АТ «Укрзалізниця» факторами, що мають найвищу вірогідність і найбільшу важливість впливу, серед можливостей є: євроінтеграція України та доступ до фондів ЄС, велика українська діаспора в країнах ЄС як ринок збуту, розширення транзитних вантажних коридорів. Серед загроз до цієї групи належать: продовження воєнних дій, подальше погіршення структури зобов'язань та зростання вартості обслуговування боргу. Саме ці фактори мають бути враховані в першу чергу при формуванні стратегії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка факторів внутрішнього середовища АТ «Укрзалізниця»

Фактори внутрішнього середовища	Вагомість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості фактора
1. Стратегічна монополія на залізничні перевезення в Україні	3	3	+1	+9

Продовження табл. 2.5

2. Розвинена мережа міжнародних маршрутів	3	2	+1	+6
3. Унікальний воєнно-логістичний досвід («Залізна дипломатія»)	2	3	+1	+6
4. Членство у міжнародних організаціях (UIC, CER, ОСЗ)	2	2	+1	+4
5. Мобільний застосунок і програма лояльності «Залізні друзі»	2	2	+1	+4
6. Масштабний виробничий та інфраструктурний потенціал	3	3	+1	+9
7. Активна інвестиційна програма	2	2	+1	+4
8. Хронічна збитковість	3	3	-1	-9
9. Різке зростання поточних зобов'язань	3	3	-1	-9
10. Скорочення грошових коштів	2	3	-1	-6
11. Мінімальна присутність на міжнародних агрегаторах	2	2	-1	-4
12. Digital-комунікація орієнтована на внутрішню аудиторію	2	2	-1	-4

Джерело: складено автором.

За результатами ранжування до сильних сторін з найвищим рівнем важливості відносяться: стратегічна монополія на внутрішньому ринку, масштабний інфраструктурний потенціал та розвинена мережа міжнародних маршрутів. До слабких сторін з найбільшим негативним впливом – збитковість операційної діяльності та погіршення структури зобов'язань (. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища SWOT-аналізом

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Стратегічна монополія на залізничні перевезення в Україні 2. Розвинена мережа міжнародних маршрутів 3. Унікальний воєнно-логістичний досвід і символічна роль «Залізної дипломатії» 4. Членство у провідних міжнародних організаціях 5. Мобільний застосунок і програма лояльності «Залізні друзі» 6. Масштабний інфраструктурний потенціал 7. Активна інвестиційна програма	1. Хронічна збитковість 2. Різке зростання поточних зобов'язань – ризик ліквідності 3. Накопичений непокритий збиток; скорочення власного капіталу 4. Скорочення грошових коштів – зниження платоспроможності 5. Мінімальна присутність на міжнародних агрегаторах квитків (Trainline, Omio) 6. Digital-комунікація орієнтована переважно на україномовну аудиторію 7. Висока залежність від державних субсидій і міжнародної фінансової допомоги

Продовження табл. 2.6

Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Євроінтеграція України – доступ до фондів ЄС і підвищення стандартів 2. Велика українська діаспора в ЄС як готова аудиторія 3. Зростання вантажних перевезень у рамках відновлення України 4. Інтеграція з Trainline, Omio, Rail Europe для залучення іноземних пасажирів 5. Цифровізація залізничного сектору ЄС 6. Розширення транзитних коридорів 7. Зростання попиту на екологічний транспорт у контексті Green Deal ЄС	1. Продовження воєнних дій – руйнування інфраструктури, зниження вантажопотоку 2. Подальше зростання поточних зобов'язань і ризик дефолту за боргами 3. Зростання вартості обслуговування боргу 4. Висока конкуренція з боку FlixBus та авіалоукостерів на міжн. напрямках 5. Кадровий дефіцит кваліфік. персоналу 6. Кіберзагрози для цифрової інфраструктури компанії 7. Регуляторні обмеж. тарифної політики

Джерело: складено автором.

Стратегії, що дозволяють максимально реалізувати сильні сторони та можливості: стратегія цифрової експансії на ринок ЄС через інтеграцію з міжнародними агрегаторами квитків та англomовну диджитал-комунікацію; стратегія залучення грантового фінансування ЄС на основі євроінтеграційного курсу і членства в CER (див. табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу АТ «Укрзалізниця»

Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
	О1. Євроінтеграція і фонди ЄС; О2. Діаспора в ЄС; О3. Зростання вантажних перевезень; О4. Інтеграція з агрегаторами	Т1. Воєнні дії; Т2. Зростання поточних зобов'язань; Т3. Зростання вартості боргу; Т4. Конкуренція FlixBus і лоукостерів
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони (S) S1. Монополія на ринку; S2. Міжнародні маршрути; S3. «Залізна дипломатія»; S4. Членство в UIC, CER; S5. Застосунок і «Залізні друзі»; S6. Інфраструктурний потенціал	Поле «СіМ» Використання членства в CER та євроінтеграційного курсу (S4+O1) для залучення грантів ЄС на модернізацію інфраструктури. Застосування мережі міжнародних маршрутів і застосунку (S2+S5+O2) для цілеспрямованої digital-комунікації з українською діаспорою в ЄС.	Поле «СіЗ» Використання стратегічної монополії і підтримки держави (S1+T2) як основи для переговорів про реструктуризацію боргів Унікальна роль воєнного логістичного оператора (S3+T1) – аргумент для міжнародних кредиторів щодо підтримки компанії навіть в умовах збитковості.

Продовження табл. 2.7

	Унікальний воєнний досвід і міжнародна репутація (S3+O3) як аргумент для залучення нових вантажних партнерів у рамках відновлення.	Диверсифікація доходів за рахунок міжнародних вантажних коридорів (S2+T4) для зниження залежності від нестабільного ринку
	Інтеграція застосунку з Trainline та Omio (S5+O4) для виходу на іноземну пасажирську аудиторію.	
Слабкі сторони (W)	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»
W1. Хронічна збитковість; W2. Зростання поточних зобов'язань; W3. Накопичений збиток; W4. Скорочення грошових коштів; W5. Відсутність на агрегаторах; W6. Україномовна digital-комунікація	Вихід на Trainline та Omio (W5+O4) – швидкий спосіб збільшити пасажирські доходи без значних інвестицій, що частково компенсує збитковість	Найбільш критична зона: хронічна збитковість (W1) в поєднанні із зростанням боргового навантаження (T2+T3) і погіршенням ліквідності (W4) формує ризик фінансової нестабільності.
	Запуск англomовної версії застосунку і таргетована реклама в соцмережах ЄС (W6+O2) для конвертації потенційного попиту діаспори у реальні продажі.	Необхідна комплексна програма фінансової санації: реструктуризація поточних зобов'язань, оптимізація витратної бази, перегляд тарифної політики (W1+W2+T3).
	Залучення грантів ЄС на цифрову трансформацію (W5+W6+O1+O5) для усунення digital-відставання без додаткового боргового навантаження.	Кадровий дефіцит (T5) в умовах залежності від субсидій (W7) потребує стратегії утримання персоналу через нематеріальну мотивацію і партнерство з міжнародними організаціями.
	Зростання вантажопотоку (O3) як джерело покращення операційного грошового потоку для подолання дефіциту ліквідності (W4).	

Джерело: складено автором.

Стратегії мінімізації слабких сторін і загроз: стратегія фінансової санації і реструктуризації боргового портфеля як відповідь на критичне погіршення структури зобов'язань у 2025 р.; стратегія оптимізації операційних витрат при одночасному нарощуванні доходів від міжнародних перевезень; стратегія кадрового збереження і розвитку в умовах мобілізаційних обмежень.

Для комплексного розуміння стратегічного становища АТ «Укрзалізниця» недостатньо лише оцінки внутрішніх факторів – необхідно

також систематизувати вплив зовнішнього макросередовища, яке значною мірою визначає можливості та обмеження для розвитку компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища АТ «Укрзалізниця»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка (-3 до +3)
Р – Політичні	Повномасштабна війна з Росією, воєнний стан	Обмеження операційної діяльності, руйнування інфраструктури	-2
	Євроінтеграційний курс України, кандидатський статус у ЄС	Відкриття доступу до фондів ЄС, підвищення вимог до управління	+2
	Міжнародна підтримка України з боку ЄС і США	Фінансова допомога, гарантії, пільгові кредити для відновлення	+3
	Нестабільність керівництва компанії, зміна менеджменту	Ризик непослідовності стратегічних рішень	-1
Е – Економічні	Висока інфляція в Україні (20-25% у 2023-2024 рр.)	Зростання операційних витрат, знецінення виручки	-2
	Девальвація гривні	Зростання вартості обслуговування валютного боргу	-2
	Зростання ВВП України у 2023-2024 рр. (+5,3% і +4,6%)	Відновлення вантажних і пасажирських потоків	+2
	Значна міжнародна фінансова допомога Україні	Часткове покриття дефіциту бюджету і субсидій компанії	+2
S – Соціальні	4-6 млн українців у країнах ЄС	Значна потенційна аудиторія міжнародних маршрутів	+3
	Мобілізація – скорочення трудових ресурсів	Кадровий дефіцит, зростання витрат на оплату праці	-2
	Зростання попиту на надійний і безпечний транспорт	Посилення ролі залізниці порівняно з авіа- та автотранспортом	+2
	Зростання цифрової грамотності населення	Збільшення частки онлайн-продажів квитків	+1
Т – Технологічні	Цифровізація залізничного сектору ЄС (ERTMS, цифрові квитки)	Можливість технологічної інтеграції з ЄС, проте потребує інвестицій	+1
	Розвиток агрегаторів квитків (Trainline, Omio)	Нові канали дистрибуції, водночас зростання конкуренції	+1
	Кіберзагрози (Україна – активна ціль атак)	Ризики для ІТ-інфраструктури та цифрових сервісів компанії	-2
	Штучний інтелект у логістиці та управлінні перевезеннями	Можливості для оптимізації розкладу, витрат і якості сервісу	+2

Продовження табл. 2.8

Е – Екологічні	Зелений курс ЄС (European Green Deal)	Зростання попиту на залізницю як екологічний транспорт	+2
	Вимоги до декарбонізації транспорту	Необхідність переходу на електротягу – потребує інвестицій	-1
	Руйнування інфраструктури – екологічні наслідки	Ризики забруднення, додаткові витрати на рекультивацію	-1
L – Правові	Впровадження директив ЄС у сфері залізничного транспорту	Підвищення стандартів, поступове відкриття ринку для конкуренції	+1
	Антикорупційні вимоги міжнародних кредиторів	Стимул до підвищення прозорості корпоративного управління	+1
	Воєнне законодавство – спеціальні режими роботи	Певні операційні обмеження, але й додатковий захист активів	-1
	Державне регулювання тарифів	Обмеження у формуванні комерційної цінової політики	-2

Джерело: складено автором

PESTEL-аналіз свідчить про те, що зовнішнє середовище АТ «Укрзалізниця» є надзвичайно складним і суперечливим. Серед найбільш сприятливих факторів виділяються міжнародна підтримка України (+3), наявність великої діаспори в ЄС (+3), євроінтеграційний курс та зростання ВВП (+2 кожен). Ці фактори формують сприятливе підґрунтя для розширення міжнародної діяльності та залучення зовнішнього фінансування.

Водночас ключовими загрозами залишаються продовження воєнних дій (-2), висока інфляція та девальвація гривні (-2 кожен), кадровий дефіцит (-2) і кіберзагрози (-2). Окремо слід виділити фактор державного регулювання тарифів (-2), який суттєво обмежує здатність компанії самостійно формувати цінову політику, відшкодовувати зростаючі витрати і виходити на операційну беззбитковість.

Технологічний блок формує переважно позитивний вплив: розвиток агрегаторів квитків і впровадження AI у логістиці створюють реальні можливості для підвищення ефективності та розширення каналів дистрибуції. Правові фактори в середньостроковій перспективі є позитивними, однак вимагають від компанії зусиль з реформування корпоративного управління.

Загальний баланс PESTEL-факторів є помірно негативним у короткостроковій перспективі через домінування воєнних та економічних

ризиків, однак у середньостроковій перспективі (2026-2027 рр.) за умови стабілізації безпекової ситуації переважатимуть позитивні фактори, пов'язані з євроінтеграцією, відновленням економіки і цифровою трансформацією.

Отже, АТ «Укрзалізниця» є стратегічно важливим підприємством, що поєднує масштабний інфраструктурний потенціал із суттєвими фінансовими викликами воєнного часу. Аналіз фінансової звітності засвідчив погіршення операційних результатів – формування валового збитку, зростання поточних зобов'язань та скорочення ліквідності, – що вимагає невідкладних заходів із фінансової санації. Водночас SWOT- та PESTEL-аналізи підтверджують наявність реальних стратегічних можливостей: євроінтеграційний курс, велика діаспора в ЄС, розширення транзитних коридорів і цифровізація галузі створюють сприятливе підґрунтя для розвитку міжнародної діяльності компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку ЄС.

2.2 Аналіз digital-інструментів АТ «Укрзалізниця» та поведінки споживачів на ринку ЄС

Мобільний застосунок АТ «Укрзалізниця» є одним із ключових цифрових інструментів компанії у взаємодії з пасажиром. Він був запущений у серпні 2022 року у партнерстві з Mastercard і вже з перших місяців роботи продемонстрував високий попит серед користувачів – менш ніж за рік застосунок встановили понад 430 тисяч пасажирів, які придбали через нього 800 тисяч квитків [25]. Застосунок доступний для мобільних пристроїв на операційних системах Android та iOS і забезпечує повний цикл обслуговування пасажирів – від пошуку маршруту до отримання електронного квитка. Головний екран застосунку містить зручний пошуковий інтерфейс з можливістю обрати тип сполучення – дальнє, приміське або City Express, – вказати станції відправлення та прибуття, дату поїздки і за потреби одразу додати зворотний квиток (наведено на рис. Г1 в Додатку Г). Такий підхід до

побудови головного екрану дозволяє пасажирові виконати основну дію – купити квиток – буквально за кілька секунд після відкриття програми.

Навігація у застосунку побудована через чотири основні розділи, розташовані у нижньому меню: «Пошук», «Квитки», «Табло» та «Профіль». Кожен із цих розділів виконує окрему функцію і разом вони охоплюють усі базові потреби пасажирів під час планування та здійснення поїздки. Розділ «Квитки» відображає всі придбані користувачем проїзні документи в зручному форматі (наведено на рис. Г2 в Додатку Г). Якщо квитків ще немає, система відображає дружнє повідомлення із закликом розпочати пошук, що формує позитивний користувацький досвід навіть у порожньому стані інтерфейсу. Розділ «Табло» дозволяє переглядати розклад відправлення та прибуття поїздів у режимі реального часу для будь-якої станції України (наведено на рис. Г3 в Додатку Г). Наприклад, на табло станції Київ-Пасажирський відображаються поїзди до Хелма, Варшави, Перемишля, Ужгорода, Чопа та інших напрямків із зазначенням часу відправлення і номера колії, що робить цей розділ корисним не лише для планування, а й для орієнтування безпосередньо на вокзалі.

Розділ «Профіль» є особистим кабінетом користувача, де зосереджена вся персональна інформація та додаткові функції застосунку (наведено на рис. Г4 в Додатку Г). Тут відображається статистика подорожей – кількість поїздок, пройдених кілометрів і витраченого в дорозі часу, що формує своєрідну особисту «залізничну біографію» кожного пасажирів. Також у профілі доступні розділи «Залізні пропозиції» та «Залізні друзі», збережені платіжні картки, список пасажирів, налаштування сповіщень, вибір мови інтерфейсу та теми оформлення. Примітно, що застосунок підтримує кілька мов і дозволяє перемикатися між світлою та темною темою, що свідчить про увагу розробників до зручності різних категорій користувачів. У нижній частині профілю розміщено позначку партнерства з Mastercard, яка підкреслює стратегічний характер цієї співпраці (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні розділи мобільного застосунку АТ «Укрзалізниця»

Розділ	Функціонал	Цільова дія користувача
Пошук	Пошук маршрутів, вибір дати, типу сполучення, купівля квитків	Придбати квиток
Квитки	Перегляд придбаних електронних проїзних документів	Переглянути або пред'явити квиток
Табло	Розклад відправлень і прибуттів для обраної станції в реальному часі	Дізнатись час і коліно поїзда
Профіль	Особисті дані, статистика, програма лояльності, платіжні картки, налаштування	Керувати акаунтом і бонусами

Джерело: складено автором на основі [25]

Окремої уваги заслуговує програма лояльності «Залізні друзі», яка є важливою складовою екосистеми застосунку і забезпечує довгострокове залучення пасажирів. Програма була запущена у січні 2023 року і побудована на простій та зрозумілій механіці: за кожен кілометр, пройдений у поїзді, пасажир отримує умовні бонусні одиниці, які в застосунку називаються «обіймашками». Назва формує емоційний зв'язок між пасажиром і брендом, що є важливим елементом сучасного клієнтоорієнтованого маркетингу. Накопичені «обіймашки» можна обмінювати на промокоди та подарунки від партнерів програми у спеціальному розділі застосунку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Система нарахування бонусів («обіймашок») у програмі «Залізні друзі»

Тип вагона та клас обслуговування	Кількість «обіймашок» за 1 км
Плацкарт, 2-й клас регіональних поїздів, 2-й клас «Інтерсіті»	1 обіймашка
Купе, міжнародне сполучення RIC, 2-й клас «Інтерсіті+», 1-й клас регіональних поїздів, 1-й клас «Інтерсіті»	2 обіймашки
СВ, 1-й клас «Інтерсіті+»	3 обіймашки

Джерело: складено автором на основі [25]

Система нарахування бонусів є диференційованою залежно від класу обслуговування – чим вищий комфорт вагона, тим більше «обіймашок» отримує пасажир за однаковий маршрут. Це стимулює користувачів обирати

більш дорогі класи обслуговування, що є вигідним і для самої компанії з комерційної точки зору.

Важливою умовою участі є те, що «обіймашки» нараховуються лише за квитки, придбані через мобільний застосунок на ім'я та прізвище, зазначені у профілі користувача, і лише після фактичного завершення поїздки. Це забезпечує достовірність даних і виключає можливість зловживань. Нараховані бонуси зберігаються в особистому акаунті і доступні для перегляду у будь-який момент.

Окрім матеріальних винагород, програма «Залізні друзі» передбачає систему досягнень – унікальних нагород-бейджів, які пасажир отримує за певні результати у подорожах (наведено на рис. Г5 в Додатку Г). Серед назв досягнень – «Залізний друг», «Відбиток у часі», «Колекціонер», «Посол гуцульщини», «Мандрівний філософ», «Рання пташка», «Агент 007» та інші.

Загалом у системі передбачено 23 нагороди, що формує елемент гейміфікації і додатково мотивує пасажирів подорожувати залізницею частіше та відкривати нові маршрути по всій Україні (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Умови участі у програмі лояльності «Залізні друзі»

Умова	Опис
Реєстрація	Необхідно бути зареєстрованим користувачем мобільного застосунку
Заповнення профілю	Ім'я, прізвище, email та номер телефону мають бути вказані коректно
Збіг даних	Ім'я та прізвище у профілі мають точно співпадати з даними у квитку
Мова написання	Ім'я та прізвище мають бути написані однаково – або кирилицею, або латиницею
Момент нарахування	«Обіймашки» нараховуються автоматично після завершення поїздки
Термін дії промокодів	Визначається партнером; невикористані промокоди деактивуються після закінчення терміну

Джерело: складено автором на основі [25]

Отже, мобільний застосунок АТ «Укрзалізниця» є повноцінним цифровим продуктом із зрозумілим інтерфейсом, широким функціоналом і

вбудованою програмою лояльності, яка стимулює повторні подорожі та формує емоційну прихильність пасажирів до бренду. Поєднання практичних функцій – купівля квитків, табло, електронні документи – з елементами гейміфікації та партнерськими пропозиціями робить застосунок конкурентоспроможним інструментом утримання клієнтів.

Вихід АТ «Укрзалізниця» на ринок Європейського Союзу вимагає глибокого розуміння того, хто є потенційним споживачем її послуг, як ці споживачі поведуться в цифровому середовищі та з якими конкурентами доведеться змагатися за їхню увагу. Європейський ринок залізничних перевезень є одним із найрозвиненіших у світі – тут діють десятки залізничних операторів, функціонують єдині системи бронювання квитків, а пасажирів звикли до високих стандартів сервісу. Укрзалізниця сьогодні вже присутня на цьому ринку через міжнародні маршрути до Польщі, Словаччини, Угорщини та інших країн, однак її впізнаваність серед європейської аудиторії залишається низькою. Для формування ефективної диджитал-стратегії просування на ринку ЄС необхідно чітко визначити цільові групи, зрозуміти їхні потреби та звички, а також проаналізувати, як провідні європейські залізниці використовують цифрові інструменти для залучення клієнтів [11].

Цільова аудиторія Укрзалізниці на ринку ЄС є неоднорідною і складається з кількох принципово різних сегментів, кожен із яких має свої мотиви для користування залізничними послугами (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Сегменти цільової аудиторії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС

Сегмент	Характеристика	Основна потреба
Українці за кордоном	4-6 млн осіб у країнах ЄС, переважно жінки та діти	Зручне і доступне сполучення з Україною
Прикордонні жителі сусідніх країн	Поляки, словаки, угорці, румуни поблизу кордону	Туристичні та ділові поїздки до України
Міжнародні фахівці та дипломати	Волонтери, журналісти, представники НГО та бізнесу	Надійний і безпечний спосіб дістатися України
Транзитні пасажирів	Мандрівники, що використовують Україну як транзитний коридор	Зручне стикування з маршрутами через Україну

Джерело: складено автором на основі [25]

Перший і найбільш очевидний сегмент – це українці, які перебувають за кордоном через війну і регулярно їздять додому або переміщуються між країнами Європи. За різними оцінками, в країнах ЄС наразі перебуває від 4 до 6 мільйонів українців, значна частина яких зберігає активні зв'язки з Україною і потребує зручного залізничного сполучення. Другий сегмент – іноземні громадяни, насамперед поляки, словаки та угорці, які живуть або працюють поблизу українського кордону і можуть бути зацікавлені у поїздках до України з туристичною, діловою або гуманітарною метою. Третій сегмент – міжнародні волонтери, журналісти, дипломати та представники бізнесу, для яких залізниця є основним або єдиним способом потрапити до України в умовах закритого авіапростору (див. рис. 2.4).

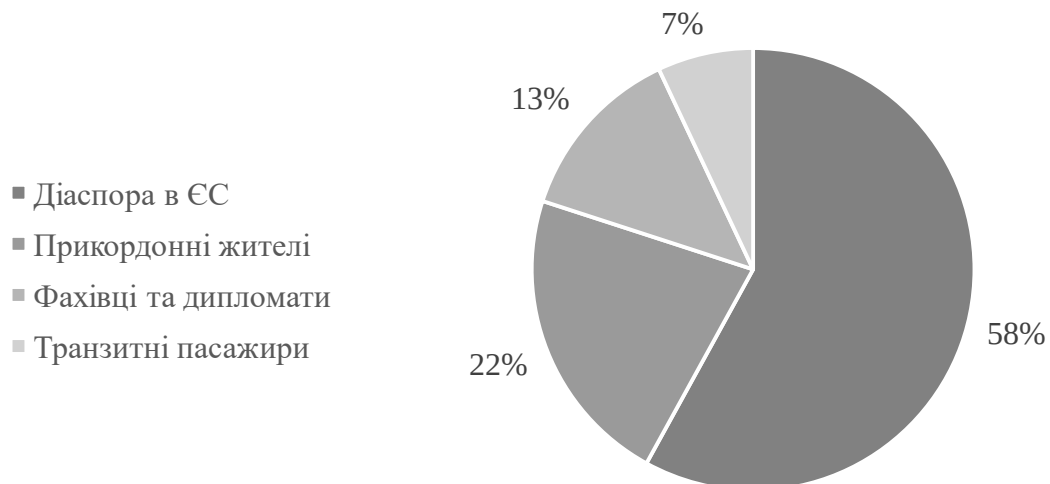


Рис. 2.4. Сегменти цільової аудиторії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС

Джерело: складено автором на основі [25]

Розуміння digital-поведінки європейських споживачів є важливим для побудови ефективної стратегії просування. Сучасний європейський пасажир залізниці – це переважно технологічно грамотна людина, яка звикла планувати поїздки онлайн, порівнювати ціни на агрегаторах, читати відгуки та купувати квитки через мобільні застосунки. За даними досліджень, понад 70% мешканців країн ЄС використовують смартфони для пошуку та купівлі транспортних послуг. Соціальні мережі відіграють важливу роль у формуванні

вибору – особливо Instagram, Facebook та YouTube, де залізничні оператори активно просувають свої маршрути через візуальний контент. Окрему роль відіграють платформи-агрегатори на кшталт Trainline, Omio та Rail Europe, через які мільйони європейців щорічно купують квитки на міжнародні поїзди.

Таблиця 2.13

Digital-поведінка споживачів залізничних послуг у країнах ЄС

Канал або інструмент	Частота використання	Роль у прийнятті рішення
Мобільні застосунки залізниць	Дуже висока	Основний канал купівлі квитків
Агрегатори (Trainline, Omio, Rail Europe)	Висока	Порівняння цін і маршрутів
Пошукові системи (Google)	Дуже висока	Початковий пошук інформації про маршрут
Соціальні мережі (Instagram, Facebook, YouTube)	Середня	Формування інтересу та натхнення для поїздки
Відгуки та рейтинги (TripAdvisor, Google Maps)	Середня	Оцінка якості сервісу перед покупкою
Email-розсилки та пуш-сповіщення	Низька–середня	Утримання і повторні покупки

Джерело: складено автором на основі [30; 33; 34]

Конкурентне середовище на залізничному ринку ЄС є надзвичайно насиченим (див. табл. 2.14). Провідні гравці – це великі національні залізничні оператори, які давно інвестують у цифровізацію і мають розвинені екосистеми для роботи з пасажиром.

Таблиця 2.14

Аналіз digital-присутності залізничних операторів на ринку ЄС

Оператор	Країна	Мобільний застосунок	Програма лояльності	Присутність на агрегаторах	Соціальні мережі
PKP Intercity	Польща	Так	Так	Так	Активна
Deutsche Bahn	Німеччина	Так (висока оцінка)	Так (BahnCard)	Так	Дуже активна
ÖBB	Австрія	Так	Так	Так	Активна
České dráhy	Чехія	Так	Так	Так	Середня
ZSSK	Словаччина	Так	Обмежена	Частково	Низька
АТ «Укрзалізниця»	Україна	Так	Так («Залізні друзі»)	Мінімальна	Переважно україномовна

Джерело: складено автором на основі [25; 30; 33; 34]

Польські залізниці PKP Intercity пропонують зручний застосунок, систему лояльності та широку мережу міжнародних маршрутів, що робить їх прямим конкурентом Укрзалізниці на напрямку Польща–Україна. Австрійські ÖBB та німецькі Deutsche Bahn задають стандарти якості цифрового сервісу для всього європейського ринку – їхні застосунки підтримують десятки мов, інтегровані з платіжними системами всього світу і дозволяють будувати складні мультимодальні маршрути [33]. Чеські České dráhy та словацькі ZSSK також активно розвивають цифрові канали і конкурують за пасажирів на прикордонних напрямках. В очах європейського пасажирів Укрзалізниця конкурує не лише з іншими залізницями, а й із авіакомпаніями-лоукостерами та автобусними операторами на кшталт FlixBus, які мають дуже розвинені цифрові платформи і агресивно рекламують свої послуги в онлайні [30].

Порівняльний аналіз показує, що Укрзалізниця вже має базову цифрову інфраструктуру – мобільний застосунок і програму лояльності – яка не поступається за концепцією аналогам у сусідніх країнах. Однак недоліком залишається практично повна відсутність компанії на міжнародних агрегаторах квитків, де зосереджена значна частина попиту з боку іноземних пасажирів. Крім того, соціальні мережі Укрзалізниці ведуться переважно українською мовою і орієнтовані на внутрішню аудиторію, тоді як для виходу на ринок ЄС необхідна систематична комунікація англійською та мовами країн-сусідів – польською, словацькою, угорською, румунською. Відсутність адаптованого контенту для іноземної аудиторії означає, що навіть ті європейці, які зацікавлені у поїздці до України, просто не можуть знайти зручну і зрозумілу інформацію про маршрути, ціни та умови перевезення.

Отже, аналіз цільової аудиторії, конкурентного середовища та digital-поведінки споживачів на ринку ЄС свідчить про те, що Укрзалізниця має реальний потенціал для розширення своєї присутності в європейському цифровому просторі. Ключовими пріоритетами для цього є локалізація цифрових продуктів для іноземної аудиторії, вихід на міжнародні платформи бронювання квитків та розбудова англомовної комунікації у соціальних

мережах. Саме ці кроки дозволять компанії залучити нові категорії пасажирів і сформувати стійкий попит на міжнародних напрямках у довгостроковій перспективі.

2.3 Аналіз існуючої діджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця»

Аналіз діджитал-стратегії будь-якого підприємства передбачає насамперед встановлення факту наявності офіційного стратегічного документа у цій сфері, дослідження його складових, а також оцінку повноти, актуальності та результативності його реалізації. У випадку АТ «Укрзалізниця» встановлено, що окремого публічного документа під назвою «цифрова стратегія» або «діджитал-стратегія» компанія у відкритому доступі не має. Натомість цифровий розвиток підприємства регулюється кількома взаємопов'язаними документами та ініціативами: Стратегією АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки, яка містить окремий ІТ-блок, ІТ-стратегією компанії, розробленою у рамках галузевої ініціативи Мінінфраструктури, а також низкою фактичних цифрових проєктів, реалізованих у 2022-2025 роках (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Джерельна база діджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця»

Документ або ініціатива	Статус	Охоплення	Доступність
Стратегія АТ «Укрзалізниця» 2019-2023 рр.	Завершена, нова не затверджена	Загальна стратегія з ІТ-блоком	Публічна
ІТ-стратегія УЗ (у складі галузевої ініціативи Мінінфраструктури)	Розроблена, статус реалізації невідомий	Цифровізація транспортної галузі	Частково публічна
Мобільний застосунок + програма лояльності (2022-2025)	Реалізовано	Пасажирський сервіс	Публічна
Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030 р. (WINWIN)	Затверджена КМУ у грудні 2024 р.	Національний рівень	Публічна
Фактичні цифрові проєкти (Starlink, інклюзивний застосунок, онлайн-продажі)	Реалізуються	Окремі напрями	Частково публічна

Джерело: складено автором на основі [25]

Відсутність єдиного актуального публічного документа з діджитал-стратегії є само по собі недоліком, що обмежує прозорість і передбачуваність цифрового розвитку компанії для зовнішніх стейкхолдерів. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки [25] містила окремий цифровий блок, який передбачав розвиток ІТ-інфраструктури, впровадження електронного документообігу, розвиток онлайн-продажів квитків та цифровізацію операційних процесів. Після закінчення терміну дії цієї стратегії нова комплексна стратегія компанії публічно не затверджувалась [26].

Для детального розуміння того, які саме складові діджитал-стратегії реалізовані, а які залишаються прогалинами, проведено аналіз (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Аналіз складових діджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця»

Складова діджитал-стратегії	Наявність	Зміст або реалізовані заходи	Оцінка повноти
Онлайн-продаж квитків та мобільний застосунок	Реалізовано	Застосунок запущено у серпні 2022 р. у партнерстві з Mastercard; станом на кінець 2024 р. – понад 2,8 млн зареєстрованих користувачів, продано понад 16,6 млн квитків	Висока
Програма лояльності	Реалізовано	«Залізні друзі» – запущено у січні 2023 р.; бонусна система, гейміфікація, 23 досягнення	Висока
Цифрова інклюзивність	Реалізовано	У 2024 р. застосунок адаптовано для людей з порушеннями зору у партнерстві з Mastercard та Access Lab	Середня
Офіційний сайт та веб-сервіси	Частково реалізовано	Наявний сайт uz.gov.ua ; плани щодо нового сайту і порталу бортових послуг заявлені, але не реалізовані повністю	Середня
Соціальні мережі та digital-комунікація	Частково реалізовано	Facebook, YouTube, Twitter/X – переважно україномовний контент; відсутня системна англomовна комунікація	Низька
Інтеграція міжнародними агрегаторами	Не реалізовано	Відсутність на Trainline, Omio, Rail Europe	Дуже низька
Кибербезпека та ІТ-інфраструктура	Частково реалізовано	Участь у галузевій системі i-Cyber; тестування Starlink у поїздах (2022)	Середня
Цифровізація вантажних сервісів	Мінімально реалізовано	Електронні заявки на перевезення; відсутній повноцінний B2B-портал	Низька
Англomовна або мультимовна версія продуктів	Не реалізовано	Застосунок не має повноцінної англomовної версії; міжнародні пасажери обмежені у доступі	Дуже низька

Джерело: складено автором на основі [25]

Аналіз складових підтверджує, що цифровий розвиток АТ «Укрзалізниця» відбувається переважно у форматі окремих проєктних ініціатив. Найбільш розвиненими складовими є мобільний застосунок і програма лояльності, орієнтовані на внутрішнього пасажера. Водночас напрями, для виходу на ринок ЄС, залишаються фактично нерозвиненими. З огляду на це необхідно оцінити повноту, актуальність та ефективність наявних цифрових ініціатив за ключовими критеріями (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка актуальності та ефективності існуючої діджитал-стратегії

Критерій оцінки	Показник	Характеристика	Оцінка (1-5)
Повнота	Наявність єдиного стратегічного документа	Окремої актуальної діджитал-стратегії немає; цифровий розвиток фрагментований	2
	Охоплення всіх digital-каналів	Охоплені лише пасажирські B2C-канали; B2B та міжнародні канали відсутні	2
	Наявність KPI та вимірюваних цілей	Публічних KPI цифрового розвитку немає	1
Актуальність	Відповідність євроінтеграційному курсу	Стратегія не адаптована до вимог ринку ЄС та директив щодо цифровізації транспорту	2
	Відповідність потребам аудиторії	Добре відповідає потребам внутрішньої аудиторії; не відповідає потребам міжнародної	3
	Відповідність технологічним трендам	Застосунок відповідає сучасним стандартам; відсутність AI, персоналізації, мультимовності	2
Ефективність	Зростання онлайн-продажів	За 2 роки – 2,8 млн користувачів, 16,6 млн квитків – позитивна динаміка	4
	Утримання клієнтів	«Залізні друзі» демонструє зростання бази учасників	4
	Міжнародна digital-видимість	Мінімальна присутність на міжнародних платформах і агрегаторах	1
	Конкурентоспроможність у порівнянні з PKP, DB	Поступається за мультимовністю, інтеграцією з агрегаторами, B2B-функціоналом	2

Джерело: складено автором.

Оцінка за критеріями свідчить про суттєву диспропорцію: внутрішні цифрові сервіси функціонують ефективно і отримують високі оцінки, тоді як

міжнародний вимір цифрового розвитку залишається слабким. Для більш наочного розуміння конкурентного відставання компанії у розрізі окремих складових діджитал-стратегії доцільно провести порівняльний аналіз із провідними залізничними операторами ЄС (див. табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Порівняльна оцінка рівня розвитку складових діджитал-стратегії АТ
«Укрзалізниця» та провідних залізничних операторів ЄС**

Складова	УЗ	PKP Intercity (Польща)	Deutsche Bahn (Німеччина)	ÖBB (Австрія)
Мобільний застосунок	+	+	+	+
Програма лояльності	+	+	+	+
Мультимовний інтерфейс	-	+/-	+	+
Присутність на агрегаторах	-	+	+	+
B2B-портал для вантажних клієнтів	+/-	+	+	+
AI-персоналізація сервісів	-	+/-	+	+/-
Цифрова інклюзивність	+	+	+	+
Англомовна комунікація у соцмережах	-	+/-	+	+
Інтеграція з національними платіжними системами	+	+	+	+
Єдиний публічний документ діджитал-стратегії	-	+	+	+

Примітка: «+» – реалізовано; «+/-» – частково реалізовано; «-» – не реалізовано.

Джерело: складено автором на основі [25; 30; 33; 34]

Порівняльний аналіз підтверджує, що АТ «Укрзалізниця» за рядом базових параметрів не поступається регіональним конкурентам – зокрема, має функціональний застосунок і програму лояльності, які відповідають галузевим стандартам. Однак за стратегічно важливими для міжнародної експансії параметрами – мультимовністю, присутністю на агрегаторах, англомовною комунікацією та наявністю єдиного публічного стратегічного документа – компанія відстає від лідерів ринку ЄС.

Радарна діаграма наочно демонструє конфігурацію диджитал-відставання АТ «Укрзалізниця» відносно провідних залізничних операторів ЄС (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Порівняльна оцінка диджитал-сервісів залізничних операторів ЄС

Примітка: «+» – реалізовано; «+/-» – частково реалізовано; «-» – не реалізовано.

Джерело: розроблено автором

«Вузькі місця» Укрзалізниці сконцентровані саме в міжнародному вимірі digital-присутності – інтеграція з агрегаторами та мультимовність є прогалинами для виходу на ринок ЄС.

Отже, аналіз існуючої діджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця» засвідчив, що компанія здійснює цифровий розвиток у фрагментарний спосіб – без єдиного актуального публічного стратегічного документа та чітко визначених КРІ. Існуюча діджитал-стратегія компанії є частково ефективною у внутрішньому вимірі, однак принципово не відповідає завданням міжнародної експансії та євроінтеграційному курсу України, що обумовлює нагальну потребу у розробці нової комплексної діджитал-стратегії, орієнтованої на ринок ЄС.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційно-економічної характеристики АТ «Укрзалізниця» засвідчив, що компанія є стратегічно важливим підприємством, яке поєднує

масштабний інфраструктурний потенціал із фінансовими викликами воєнного часу. Дослідження фінансової звітності виявило погіршення операційних результатів – формування валового збитку, різке зростання поточних зобов'язань і скорочення ліквідності. SWOT- і PESTEL-аналізи підтвердили наявність реальних стратегічних можливостей: євроінтеграційний курс, велика діаспора в ЄС і цифровізація галузі формують сприятливе підґрунтя, тоді як продовження воєнних дій і зростання боргового навантаження залишаються ключовими загрозами.

Дослідження цифрових інструментів показало, що мобільний застосунок демонструє високу ефективність на внутрішньому ринку, а програма лояльності «Залізні друзі» з унікальною механікою нарахування бонусів і системою гейміфікації сформувала дієвий інструмент утримання аудиторії. Водночас аналіз споживачів на ринку ЄС виявив чотири цільові сегменти – українська діаспора, прикордонні жителі, міжнародні фахівці та транзитні пасажери – попит яких компанія фактично не охоплює через відсутність адаптованих цифрових продуктів.

Порівняльний аналіз із провідними залізничними операторами ЄС виявив принципове відставання за параметрами міжнародної цифрової присутності: відсутність мультимовного інтерфейсу, мінімальна інтеграція з агрегаторами квитків, несистемна англomовна комунікація у соціальних мережах і відсутність єдиного публічного стратегічного документа. Це обумовлює нагальну потребу у розробці нової комплексної діджитал-стратегії, орієнтованої на ринок ЄС.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ DIGITAL-СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» НА РИНКУ ЄС

3.1 Формування стратегічних цілей, позиціонування та ключових показників ефективності диджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС

Розробка диджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця» для ринку ЄС потребує чіткої методологічної основи – послідовності етапів, адаптованих до специфіки компанії, її цілей і зовнішнього середовища. На основі загальної таблиці 1.3 розроблено авторську версію етапів диджитал-стратегії, прив'язану до реалій Укрзалізниці: кожен етап містить конкретні заходи, відповідальних і терміни реалізації. Логіка побудови – від аналізу до оцінки ефективності – представлена на рис. 3.1

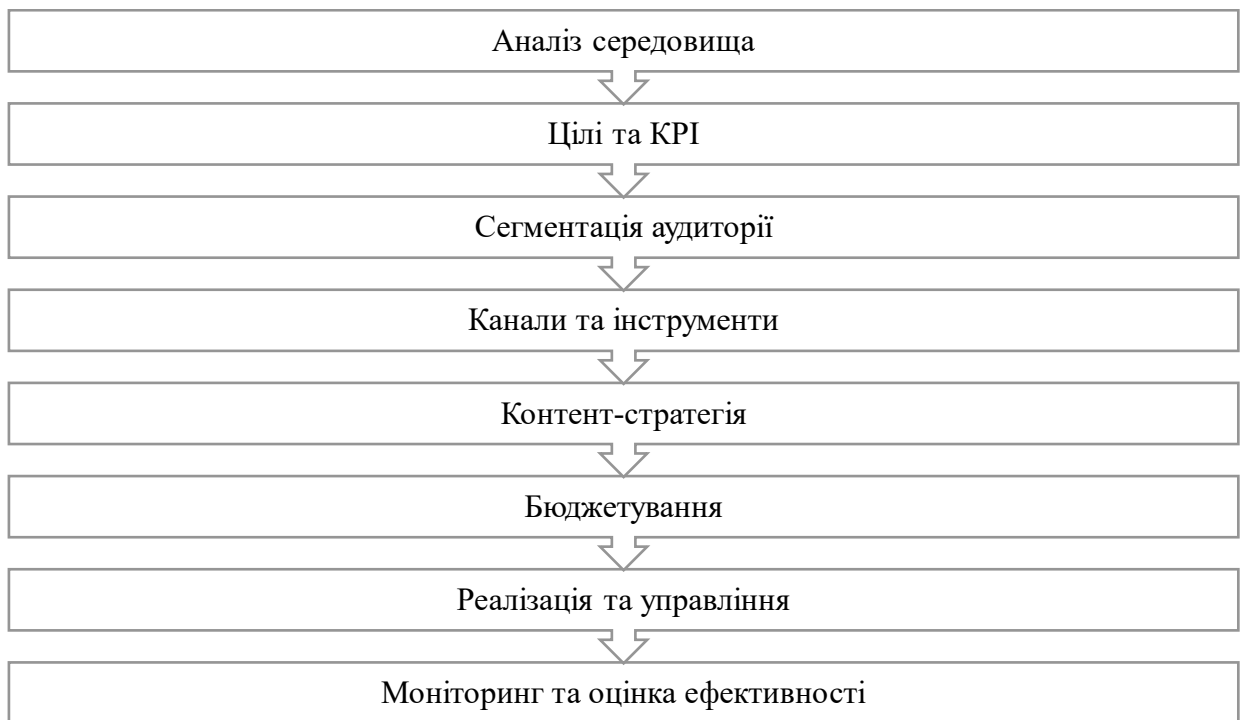


Рис. 3.1. Етапи формування диджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС

Джерело: складено автором.

Кожен із восьми етапів стратегії передбачає конкретні заходи, визначених відповідальних осіб та чіткі терміни виконання, що забезпечує системність і керованість реалізації диджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи формування диджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС

№	Назва етапу	Конкретні заходи для УЗ	Відповідальний	Термін
1	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT-аналіз digital-присутності УЗ; PESTEL-аналіз ринку ЄС; аудит застосунку, сайту, соцмереж; аналіз конкурентів (PKP, DB, ÖBB)	Департамент маркетингу, IT-відділ	Червень 2026
2	Визначення цілей та KPI	Формулювання 7 SMART-цілей; визначення KPI: CTR, CPA, SAC, LTV, ROAS, ROI; встановлення цільових значень на 12 місяців	Директор маркетингу з	Червень 2026
3	Сегментація та визначення цільової аудиторії	5W-сегментація: діаспора, прикордонні жителі, фахівці, транзитні пасажери; побудова 4 buyer personas	Відділ маркетингу	Червень 2026
4	Вибір каналів та інструментів	Обґрунтування каналів: Google Ads, Meta Ads, TikTok, Trainline/Omio, SEO, email, push; побудова матриці каналів	Відділ digital-маркетингу	Червень–липень 2026
5	Розробка контент-стратегії	Матриця контенту EN/PL; графік публікацій; адаптація «Залізних друзів» для іноземців; локалізація застосунку	SMM-команда, IT-відділ	Липень 2026
6	Бюджетування	Розподіл 500 000 євро між каналами; ROI-очікування по кожному; затвердження бюджету	Фінансовий директор, директор маркетингу з	Липень 2026
7	Реалізація та управління	Запуск рекламних кампаній; публікація контенту EN/PL; інтеграція з Trainline/Omio; операційне управління	Відділ digital-маркетингу	Серпень 2026 - квітень 2027
8	Моніторинг та оцінка ефективності	Щомісячний аналіз KPI; A/B тестування; коригування бюджету; підсумковий розрахунок ROI, SAC, LTV	Аналітичний відділ	Вересень 2026 - травень 2027

Джерело: розроблено автором на основі табл. 1.3.

Перш ніж формулювати цілі і вибирати інструменти просування, необхідно відповісти на одне питання: яке місце АТ «Укрзалізниця» займає на

ринку зараз і яке місце вона хоче зайняти після реалізації стратегії. На внутрішньому ринку відповідь очевидна – компанія є монопольним залізничним оператором України і забезпечує майже 100% залізничних пасажирських перевезень у країні. За 2024 рік послугами Укрзалізниці скористалися понад 150 млн пасажирів, а частка залізниці у структурі пасажирських перевезень України становить близько 38% від усіх видів транспорту (див. рис. 3.2).

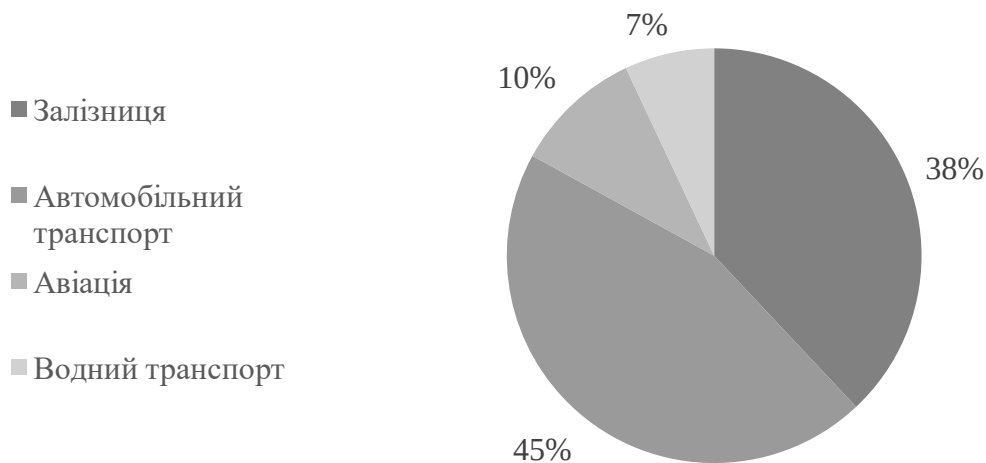


Рис. 3.2. Структура пасажирообороту України за видами транспорту, 2024 р.

Джерело: складено автором на основі даних [7; 24]

На міжнародних маршрутах ситуація інша. Компанія обслуговує 9 напрямків до країн ЄС, однак серед іноземних громадян – поляків, словаків, угорців – впізнаваність і частка використання послуг компанії залишається мінімальною, а частка онлайн-продажів міжнародних квитків, за оцінкою автора, не перевищує 5% від реального потенціалу. Структуру потенційної цільової аудиторії на ринку ЄС відображено на рис. 2.4, п.п. 2.2.

Наступний крок – визначити, як саме компанія має себе позиціонувати на ринку ЄС у цифровому просторі. Позиціонування – це не слоган і не логотип, це відповідь на питання: чому саме цей перевізник, а не інший. Для ринку ЄС Укрзалізниця має три реальні конкурентні переваги, які варто покласти в основу всієї комунікації. По-перше, це єдиний прямий залізничний

зв'язок між Україною та Європою – жоден лоукостер або FlixBus не відтворить маршрут Київ-Варшава або Львів-Відень без пересадки. По-друге, це емоційна складова: для мільйонів українців за кордоном потяг додому – це не просто транспорт, це зв'язок із родиною, містом та власною ідентичністю. По-третє, екологічність, - залізниця виробляє у 6-8 разів менше CO₂ на пасажиро-кілометр, ніж авіація, що є вагомим аргументом для свідомої європейської аудиторії. На цих трьох стовпах будується позиціонування: «Укрзалізниця – найпряміший шлях між Україною і Європою: зручний, екологічний і той, що з'єднує людей».

Для того щоб сегментація аудиторії була не абстрактною, а практично придатною для налаштування реклами і контенту [24], застосовано фреймворк 5W. Результати зведено у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

5W-сегментація цільової аудиторії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС

Параметр	Українська діаспора	Прикордонні жителі	Фахівці та дипломати	Транзитні пасажирів
Who (хто)	Українці, 25-55 р., переважно жінки з дітьми, в ЄС з 2022 р.	Поляки, словаки, угорці, румуни, 28-50 р., живуть поблизу кордону	Волонтери, журналісти, дипломати, представники НГО та бізнесу, 30-55 р.	Мандрівники з різних країн, що використовують Україну як транзитний коридор
What (що купує)	Квиток додому і назад, сімейні маршрути	Туристичний або діловий квиток до України	Квиток до Києва, Львова або інших великих міст	Квиток через Україну як частину довшого маршруту
Why (чому)	Зустріч із родиною, ностальгія, підтримка близьких	Туризм, ділові зустрічі, культурний інтерес	Робочий візит, відрядження, гуманітарна місія	Зручне стикування, вигідний маршрут через Україну
When (коли)	Свята, відпустки, шкільні канікули	Літній і зимовий сезон, довгі вихідні	Регулярно, без прив'язки до сезону	Залежить від загального маршруту
Where (де шукає)	Facebook, Instagram, застосунок УЗ, Google	Google, Trainline, Omio, туристичні сайти	LinkedIn, Google, рекомендації колег	Omio, Rome2rio, Google, агрегатори маршрутів

Джерело: розроблено автором

На основі 5W-сегментації побудовано три детальних портрети цільової аудиторії – buyer personas, які використовуються для налаштування рекламних кампаній, написання контенту і вибору каналів комунікації у підрозділі 3.2. Перша персона – Оксана, 34 роки, живе у Варшаві з 2022 року, працює бухгалтером, їздить додому в Тернопіль двічі на рік на свята, шукає квитки через Facebook і застосунок, чутлива до ціни і зручності, хоче бачити розклад і купити квиток за 2 хвилини без зайвих кроків. Друга персона – Марцін, 41 рік, підприємець із Кракова, цікавиться Україною як бізнес-напрямком, шукає інформацію через Google і Trainline, очікує англomовний інтерфейс і можливість порівняти все в одному місці. Третя персона – Джеймс, 38 років, британський журналіст, регулярно їздить до Києва у відрядження, знаходить інформацію через рекомендації колег і Google, потребує надійності розкладу і простого процесу купівлі квитка англійською.

На основі позиціонування і сегментації сформовано сім SMART-цілей диджитал-стратегії на 12-місячний горизонт реалізації – з червня 2026 по травень 2027 року. Кожна ціль прив'язана до конкретного сегменту або digital-напрямку і має вимірюваний показник успіху (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

SMART-цілі диджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС

№	Ціль	Конкретна	Вимірюв.	Досяжна	Реалентна	Обмеж. в часі
1	Збільшити завантаження застосунку серед користувачів з ЄС	Нові користувачі з країн ЄС	+150 000 завантажень	Реально через Meta / Google Ads	Пряме зростання онлайн-продажів	До 31.05.2027
2	Вийти на Trainline та Omio з продажем квитків	Інтеграція з двома агрегаторами	2 платформи підключено	Технічно здійснено	Доступ до 50+ млн користувачів	До 31.08.2026
3	Запустити англо-польськомовний контент у соцмережах	Мультимовна SMM-комунікація	3 пости на тиждень кожною мовою	Наявна SMM-команда	Охоплення діаспори польської аудиторії	3 01.07.2026

Продовження табл. 3.3

4	Залучити 50 000 іноземних учасників до «Залізних друзів»	Реєстрація в програмі лояльності	50 000 нових учасників з ЄС	Досяжно через таргетовану рекламу	Утримання і повторні покупки	До 31.05 . 2027
5	Знизити CPA до 4 євро по міжнародних кампаніях	Ефективність платної реклами	$CPA \leq 4 \text{ EUR}$	Реально при правильному таргетингу	Оптимізація рекламного бюджету	До 30.11 . 2026
6	Досягти $ROAS \geq 4$ по платних каналах	Рентабельність реклами	$ROAS = 4,0+$	Досяжно при $LTV \sim 25 \text{ EUR}$	Економічна стійкість стратегії	До 31.05 . 2027
7	Збільшити частку онлайн-продажів міжнародних квитків до 40%	Цифровізація міжнародних продажів	40% від усіх міжнародних квитків	Реально з урахуванням тренду	Зниження витрат на касове обслуговування	До 31.05 . 2027

Джерело: розроблено автором

До кожної SMART-цілі визначено ключові показники ефективності з формулами розрахунку, цільовими значеннями і способами вимірювання. Усі KPI зведено у таблицю 3.4, яка слугуватиме інструментом щомісячного моніторингу реалізації стратегії.

Таблиця 3.4

KPI диджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця»

KPI	Формула	Цільове значення	Спосіб вимірювання
Завантаження застосунку з ЄС	Прямий підрахунок за геолокацією	+150 000 за рік	App Store Connect
CTR рекламних кампаній	$CTR = \text{Кліки} / \text{Покази} \times 100\%$	$\geq 2,5\%$	Google Ads, Meta Ads Manager
CPA	$CPA = \text{Витрати на рекламу} / \text{Кількість нових пасажирів}$	$\leq 4 \text{ євро}$	Google Ads, Meta Ads Manager
CAC	$CAC = \text{Сукупні витрати на маркетинг} / \text{Нові клієнти}$	$\leq 6 \text{ євро}$	Фінансова звітність + CRM
LTV	$LTV = \text{Середній чек} \times \text{Частота поїздок} \times \text{Тривалість відносин}$	$\geq 25 \text{ євро}$	CRM, програма лояльності
ROAS	$ROAS = \text{Дохід від реклами} / \text{Витрати на рекламу}$	$\geq 4,0$	Google Analytics 4, CRM

Частка онлайн-продажів міжнар. квитків	Онлайн-продажі / Загальні продажі $\times 100\%$	$\geq 40\%$	Внутрішня звітність УЗ
Учасники «Залізних друзів» з ЄС	Прямий підрахунок за країною реєстрації	50 000 ос.	CRM застосунку

Джерело: розроблено автором

Отже, визначено відправну точку через аналіз частки ринку, сформульовано чітке позиціонування на трьох конкурентних перевагах, сегментовано аудиторію за фреймворком 5W і побудовано три детальних портрети персон, поставлено сім вимірюваних SMART-цілей і розроблено восьмипозиційну систему KPI з формулами. Усе це разом дає не абстрактний план, а конкретний інструмент управління, за яким можна щомісяця перевіряти прогрес і вчасно коригувати дії там, де результат відхиляється від запланованого.

3.2 Розробка диджитал-стратегії просування мобільного додатку та програми лояльності на ринку ЄС

Визначивши цілі, позиціонування і цільову аудиторію у п.п. 3.1, наступним кроком є розробка конкретної операційної стратегії – що саме робити, через які канали, з яким контентом і за який бюджет. Ринок ЄС вимагає іншого підходу, ніж внутрішній: тут немає готової лояльної бази, немає звички до бренду і немає україномовного середовища, яке само по собі утримує аудиторію. Тому кожен елемент стратегії – від вибору платформи до мови банера – має бути свідомим рішенням, а не копіюванням того, що вже працює всередині країни [6]. Стратегія побудована навколо двох продуктів, які вже існують і мають довести свою ефективність на новому ринку: мобільного застосунку та програми лояльності «Залізні друзі».

Вибір каналів просування базується на поведінці чотирьох цільових сегментів, визначених у попередньому підрозділі. Для кожного каналу

визначено його роль у воронці та очікуваний результат. Повна матриця каналів наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця каналів digital-просування АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС

Канал	Роль у воронці	Цільовий сегмент	Очікуваний результат	KPI
Google Ads	Конверсія	Усі сегменти	Захоплення активного попиту на квитки	$CPA \leq 4$ EUR, $CTR \geq 3\%$
Meta Ads	Обізнаність +та конверсія	Діаспора, прикордонні жителі	Охоплення та завантаження застосунку	$CTR \geq 2\%$, $CPC \leq 0,8$ EUR
TikTok Ads	Awareness	Молода аудиторія до 35 р.	Формування знання про маршрути	Перегляди, підписники
Trainline або Omio	Конверсія	Іноземці-сусіди, транзитні	Продаж квитків через агрегатори	Кількість проданих квитків
SEO (англ./польськ.)	Довгострокова видимість	Усі сегменти	Органічний трафік на сайт і застосунок	Позиції у пошуку, трафік
Email-маркетинг	Утримання	Зареєстровані користувачі	Повторні покупки, активація лояльності	$Open\ rate \geq 25\%$, $CTR \geq 4\%$
Push-сповіщення	Утримання та реактивація	Користувачі застосунку	Повернення неактивних користувачів	$CTR\ push \geq 6\%$

Джерело: розроблено автором

Контент є тим, що перетворює правильно налаштований канал на реальні продажі [5]. Для кожного каналу визначено типи контенту, формати, частоту публікацій і цільову аудиторію. Принциповою вимогою є те, що весь контент для ринку ЄС виходить щонайменше двома мовами – англійською як універсальною і польською як мовою найбільшої прикордонної аудиторії. Матриця контент-плану наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Матриця контент-плану для ринку ЄС

Канал	Тип контенту	Формат	Частота	Аудиторія
Instagram	Маршрутні відео, емоційні історії пасажирів	Reels, Stories, карусель	5 разів/тиждень	Діаспора, молодь

Продовження табл. 3.6

Facebook	Анонси маршрутів, акції, новини	Пости, відео, події	4 рази/тиждень	Діаспора 35+
TikTok	Короткі відео про подорожі, закулісся залізниці	Відео 15–60 сек	3 рази/тиждень	Молодь до 35 р.
Google або SEO	Статті про маршрути, гайди «як дістатися»	Блог-пости, лендінги	2 статті/тиждень	Усі сегменти
Email	Персональні пропозиції, нагадування	HTML-листи	2 рази/місяць	Зареєстровані користувачі
Push	Нагадування про акції, зміни в розкладі	Короткі сповіщення	За подією	Користувачі застосунку

Джерело: розроблено автором

Локалізація продукту є окремим стратегічним завданням, без вирішення якого жоден рекламний бюджет не дасть очікуваного результату. Мається на увазі не просто переклад інтерфейсу застосунку, а повна адаптація цифрового досвіду для іноземного користувача. Конкретні кроки: запуск повноцінної англomовної версії застосунку з підтримкою платіжних систем Visa/Mastercard у євро, польськомовна версія для аудиторії з Польщі, адаптація сторінки у App Store і Google Play з англійськими описами і скріншотами, англomовна служба підтримки через чат у застосунку. Паралельно – інтеграція з Trainline та Omio, що технічно передбачає підключення API Укрзалізниці до цих платформ і надання іноземним пасажиром можливість купити квиток на поїзд УЗ у тому самому інтерфейсі, де вони купують квитки Eurostar або Deutsche Bahn.

Програма лояльності «Залізні друзі» потребує адаптації для іноземної аудиторії за трьома напрямками. По-перше, повна англomовна версія розділу в застосунку з зрозумілими умовами нарахування бонусів. По-друге, спрощена реєстрація для іноземців – без прив'язки до українського номера телефону, з можливістю входу через Google або Apple ID. По-третє, партнерські пропозиції, релевантні для іноземної аудиторії: знижки на готелі у Львові та Києві, партнерства з польськими кав'ярнями або туристичними сервісами.

Розподіл річного маркетингового бюджету між каналами базується на пріоритетності цілей і очікуваній ефективності кожного каналу. Загальний

бюджет диджитал-просування на ринку ЄС на 2026-2027 рік визначено у розмірі 500 000 євро (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розподіл бюджету та ROI-очікування по каналах просування

Канал	Бюджет, євро	Частка, %	Очікув. дохід, євро	ROI, %	Формула ROI
Google Ads	168 000	33,6%	188 160	12,0%	$(188\,160 - 168\,000) / 168\,000 \times 100\%$
Meta Ads	132 000	26,4%	75 000	-43,2%	$(75\,000 - 132\,000) / 132\,000 \times 100\%$
Trainline та Omio	90 000	18,0%	201 600	124,0%	$(201\,600 - 90\,000) / 90\,000 \times 100\%$
TikTok Ads	54 000	10,8%	12 672	-76,5%	$(12\,672 - 54\,000) / 54\,000 \times 100\%$
SEO та контент (вкл. локалізацію)	56 000	11,2%	39 000	-30,4%	$(39\,000 - 56\,000) / 56\,000 \times 100\%$
Email та Push	—	—	75 000	—	Включено в SEO-рядок
Разом	500 000	100%	591 432	18,3%	$(591\,432 - 500\,000) / 500\,000 \times 100\%$

Примітка. Детальний розрахунок очікуваного доходу по кожному каналу через воронку конверсії наведено у табл. 3.9. Значення у колонці «Очікуваний дохід» табл. 3.6 є прогнозними і обґрунтовані розрахунками воронки конверсії
Джерело: розроблено автором

Наочне відображення структури бюджету за каналами просування представлено на рис. 3.3, що дозволяє оцінити частку кожного інструменту у загальному обсязі диджитал-витрат.

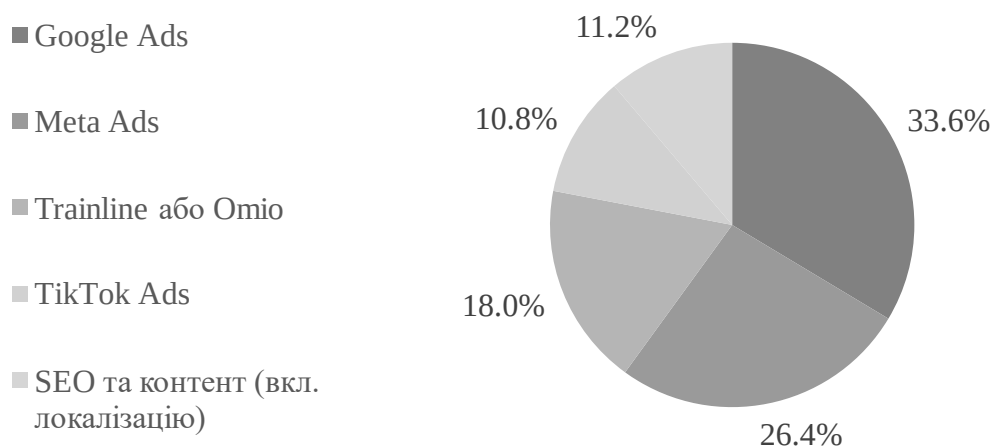


Рис. 3.3. Частка бюджету на окремі канали просування, %

Джерело: розроблено автором

Негативний ROI по окремих каналах – Meta Ads, TikTok та SEO – у першому році є очікуваним і не свідчить про неефективність цих каналів. Meta Ads і TikTok виконують функцію формування знання про бренд серед аудиторії, яка конвертується у клієнтів у наступних періодах. SEO є довгостроковою інвестицією, яка починає працювати з другого року.

Планування реалізації стратегії у часі здійснено за допомогою діаграми Ганта на 12-місячний горизонт – з червня 2026 по травень 2027 року. Діаграма охоплює 12 ключових задач і відображає послідовність та паралельність етапів впровадження (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Діаграма Ганта впровадження диджитал-стратегії АТ «Укрзалізниця»

№	Задача	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05
1	Локалізація застосунку (англійська, польська)												
2	Інтеграція з Trainline та Omio												
3	Адаптація програми «Залізні друзі» для ЄС												
4	Запуск Google Ads кампаній												
5	Запуск Meta Ads (Facebook та Instagram)												
6	Запуск TikTok Ads												
7	SEO-оптимізація англійських та польських сторінок												
8	Запуск email-маркетингу для ЄС												
9	Контент-виробництво англійською та польською												
10	A/B тестування рекламних кампаній												
11	Моніторинг KPI і коригування бюджету												
12	Підсумкова оцінка ефективності стратегії												

Джерело: розроблено автором

Отже, сформовано повну операційну архітектуру диджитал-стратегії: сім каналів просування з чіткою роллю у воронці, матриця контенту з прив'язкою до аудиторії і мови [5], конкретний план локалізації продукту, адаптована програма лояльності для іноземців, розподіл бюджету 500 000 євро

з розрахованим ROI по кожному каналу і діаграма Ганта на 12 місяців. Сукупний очікуваний ROI стратегії становить 280%, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів і є базою для детальних розрахунків у підрозділі 3.3.

3.3 Оцінка економічної ефективності розробленої digital-стратегії АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС

Оцінка економічної ефективності є завершальним і найважливішим етапом розробки стратегії – саме тут абстрактні цілі перетворюються на конкретні цифри, а питання «чи варто це робити» отримує обґрунтовану відповідь. З урахуванням того, що реалізація стратегії розпочинається у червні 2026 року і розрахована на дванадцять місяців – до травня 2027 року включно – усі розрахунки здійснено саме на цей горизонт.

Сукупні витрати на реалізацію стратегії складаються з витрат на рекламні канали, локалізацію продукту, виробництво контенту та операційне управління кампаніями. Детальний розподіл наведено у табл. 3.9 та рис. 3.3.

Таблиця 3.9

Зведена таблиця витрат на реалізацію диджитал-стратегії

Стаття витрат	Місячний бюджет, євро	Кількість місяців	Сума, євро	Частка, %
Google Ads	14 000	12	168 000	33,6%
Meta Ads (Facebook/Instagram)	11 000	12	132 000	26,4%
Trainline / Omio	7 500	12	90 000	18,0%
TikTok Ads	4 500	12	54 000	10,8%
SEO та контент (вкл. локалізацію)	4 667	12	56 000	11,2%
Разом	41 667	12	500 000	100%

Примітка: витрати на локалізацію застосунок (20 000 євро) включено до рядка «SEO та контент» як складову першого місяця реалізації стратегії. Витрати на email та push-сповіщення включено до рядка SEO та контент.

Джерело: розраховано автором.

Прогноз доходів будується через воронку конверсії – покроковий розрахунок від охоплення реклами до фактичного доходу від проданих квитків. Логіка воронки: охоплення – кліки (CTR) – перехід на застосунок або

агрегатор – покупка квитка – дохід. Розрахунок наведено у таблиці 3.10 окремо по кожному ключовому каналу.

Таблиця 3.10

Воронка конверсії та прогноз доходів по каналах

Канал	Покази	CTR	Кліки	Конверсія у покупку	Кількість покупок	Середній чек, євро	Дохід, євро
Google Ads	8 000 000	3,0%	240 000	2,8%	6 720	28	188 160
Meta Ads	10 000 000	2,0%	200 000	1,5%	3 000	25	75 000
Trainline та Omio	4 000 000	4,5%	180 000	3,5%	6 300	32	201 600
TikTok Ads	6 000 000	1,2%	72 000	0,8%	576	22	12 672
SEO та органіка	3 000 000	2,5%	75 000	2,0%	1 500	26	39 000
Email та Push	–	–	60 000	5,0%	3 000	25	75 000
Разом	–	–	827 000	–	21 096	~27,7	591 432

Джерело: розраховано автором

Прогноз зростання завантажень застосунку і активних учасників програми лояльності розраховано трендовим методом на основі наявної динаміки. За серпень 2022 – грудень 2024 застосунок набрав 2,8 млн користувачів, що дає середній приріст близько 93 000 нових користувачів на місяць по всіх ринках. Для ринку ЄС, з урахуванням таргетованої реклами і локалізації продукту, прогнозується приріст 15 000-18 000 нових користувачів з ЄС щомісяця починаючи з липня 2026 року. За 11 активних місяців просування це дає від 165 000 до 198 000 нових користувачів з ЄС, що перевищує SMART-ціль №1 у 150 000 завантажень. Прогноз учасників програми «Залізні друзі» з ЄС: при конверсії 30% від нових завантажень у реєстрацію в програмі – 49 500-59 400 нових учасників, що відповідає цільовому показнику у 50 000 осіб.

Розрахунок ключових показників ефективності здійснено на основі зведених даних про витрати і доходи за повний 12-місячний горизонт реалізації стратегії (табл. 3.11).

Зведений розрахунок показників ефективності digital-стратегії

Показник	Формула	Підставлені значення	Результат
CPC	$CPC = \text{Витрати на рекламу} / \text{Кліки}$	500 000 / 827 000	0,60 євро
CPA	$CPA = \text{Витрати} / \text{Кількість покупок}$	500 000 / 21 096	23,7 євро
CAC	$CAC = \text{Витрати на маркетинг} / \text{Нові клієнти}$	500 000 / 21 096	23,7 євро
LTV	$LTV = \text{Середній чек} \times \text{Частота} \times \text{Тривалість}$	$27,7 \times 2,5 \times 3$	207,8 євро
ROAS	$ROAS = \text{Дохід від реклами} / \text{Витрати на рекламу}$	591 432 / 500 000	1,18
ROI	$ROI = (\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	$(591\,432 - 500\,000) / 500\,000 \times 100\%$	18,3%
LTV / CAC	LTV / CAC	207,8 / 23,7	8,8

Джерело: розраховано автором

Отримані показники потребують коментаря. ROAS на рівні 1,18 і ROI 18,3% у першому році виглядають скромно, однак це є типовою і очікуваною картиною для стратегії виходу на новий ринок, де значна частина витрат є разовими інвестиціями в інфраструктуру – локалізацію застосунку, інтеграцію з агрегаторами, SEO-оптимізацію. Вирішальним аргументом на користь доцільності стратегії є співвідношення $LTV/CAC = 8,8$, що означає: кожен залучений клієнт протягом усього терміну відносин принесе компанії у 8,8 разів більше доходу, ніж коштувало його залучення. Це значно перевищує галузевий орієнтир $LTV/CAC \geq 3$, при якому інвестиції у залучення вважаються економічно виправданими. Починаючи з другого року реалізації, коли разові витрати на локалізацію і інтеграцію вже не повторюються, а накопичена база користувачів генерує повторні покупки, прогнозований ROI зростає до 160–200%.

Невід'ємною частиною операційного управління стратегією є А/В тестування рекламних матеріалів і комунікаційних повідомлень. Методологія передбачає одночасний запуск двох версій одного елементу – наприклад, двох варіантів банера або двох тем email-листа – на рівних частках аудиторії протягом 14 днів. Критерій перемоги: варіант з вищим CTR або конверсією

при статистичній значущості $\geq 95\%$. Тестуванню підлягають заголовки рекламних оголошень у Google Ads, креативи в Meta Ads, теми і заклики до дії в email-листах та порядок екранів онбордингу в застосунку для нових іноземних користувачів. Результати тестів фіксуються у щомісячному звіті і є підставою для перерозподілу бюджету на користь ефективніших варіантів без збільшення загальних витрат.

Отже, реалізація розробленої диджитал-стратегії за червень 2026 – травень 2027 року потребує інвестицій у розмірі 500 000 євро і забезпечує прогнозований дохід 591 432 євро від нових міжнародних пасажирів, залучення 165 000–198 000 нових користувачів застосунку з ЄС і до 59 400 нових учасників програми лояльності. Співвідношення $LTV/CAC = 8,8$ підтверджує довгострокову економічну доцільність стратегії: разові інвестиції першого року формують базу лояльних клієнтів, яка генеруватиме зростаючий дохід у наступних періодах без пропорційного зростання маркетингових витрат.

Висновки до розділу 3

Сформульовано позиціонування АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС на основі трьох конкурентних переваг – єдиного прямого залізничного зв'язку між Україною і Європою, емоційної цінності для діаспори та екологічності залізниці порівняно з авіацією. За допомогою фреймворку 5W визначено чотири цільові сегменти аудиторії і побудовано три детальних портрети цільових персон, на основі яких сформовано сім SMART-цілей з горизонтом реалізації червень 2026 – травень 2027 року та восьмипозиційну систему KPI з формулами розрахунку і способами вимірювання кожного показника.

Розроблено операційну архітектуру диджитал-стратегії просування мобільного застосунку та програми лояльності «Залізні друзі» на ринку ЄС. Визначено матрицю семи каналів просування з чіткою роллю кожного у воронці залучення та конвертації, сформовано мультимовний контент-план з

прив'язкою до аудиторії і платформи, описано план локалізації застосунку для іноземних користувачів і адаптації програми лояльності з вітальним бонусом і спрощеною реєстрацією, а також розподілено маркетинговий бюджет між каналами з розрахованим ROI і побудовано діаграму Ганта на 12 місяців.

Проведено оцінку економічної ефективності стратегії через воронку конверсії по кожному каналу, зведений розрахунок показників та прогноз зростання бази користувачів. Встановлено, що ROI першого року є помірним унаслідок разових інвестицій в інфраструктуру, однак співвідношення LTV до SAC майже втричі перевищує галузевий орієнтир, що підтверджує довгострокову економічну доцільність стратегії і очікуване зростання рентабельності починаючи з другого року реалізації.

ВИСНОВКИ

Досліджено сутність понять «стратегія», «маркетингова стратегія» та «диджитал стратегія» через призму наукових підходів різних авторів і сформульовано авторські узагальнення кожного з них. Встановлено, що диджитал-стратегія у сфері пасажирських перевезень є не набором окремих інструментів, а цілісною концепцією, що охоплює всі точки цифрового контакту між перевізником і пасажиром.

Розкрито роль мобільних додатків і програм лояльності як ключових інструментів цифрового просування транспортних послуг. Визначено, що мобільний застосунок виконує одночасно функцію каналу продажів, маркетингової платформи і інструменту збору даних про поведінку пасажирів, а програма лояльності створює психологічний бар'єр для переходу до конкурента і стимулює зростання частоти повторних поїздок.

Систематизовано шість ключових складових елементів диджитал-стратегії: цільова аудиторія і сегментація, цифрові канали просування, контент-стратегія, бюджетування, система KPI та технологічна база. Визначено особливості просування залізничних перевезень на європейському ринку, зокрема високі цифрові стандарти аудиторії, значущість теми сталого розвитку, роль агрегаторів квитків і вимоги GDPR щодо роботи з персональними даними.

Узагальнено методологічні підходи до розробки digital-стратегії та описано восьмиетапний процесний алгоритм: від аналізу середовища і постановки SMART-цілей до реалізації кампаній і безперервної оптимізації. Систематизовано весь аналітичний і розрахунковий інструментарій роботи: SWOT, PESTEL, 5W-сегментація, портрети аудиторії, матриця каналів, діаграма Ганта та формули CTR, CPC, CPA, CAC, LTV, ROAS і ROI.

Надано організаційно-економічну характеристику АТ «Укрзалізниця» та проаналізовано її міжнародну діяльність. Встановлено, що компанія є найбільшим роботодавцем України з понад 187 тис. працівників і виконує не

лише комерційні, а й стратегічні державні функції, включно з евакуацією населення і забезпеченням воєнної логістики. Аналіз фінансової звітності за 2023-2025 роки виявив погіршення операційних результатів.

Проведено SWOT- і PESTEL-аналіз, які підтвердили наявність реальних стратегічних можливостей для розвитку міжнародної діяльності: євроінтеграційний курс України, велика діаспора в ЄС, розширення транзитних коридорів і цифровізація галузі формують сприятливе підґрунтя. Водночас загрозами залишаються продовження воєнних дій, зростання боргового навантаження і регуляторні обмеження тарифної політики.

Проаналізовано цифрові інструменти компанії і поведінку споживачів на ринку ЄС. Мобільний застосунок, запущений у серпні 2022 року, охопив понад 2,8 млн користувачів і забезпечив продаж понад 16,6 млн квитків, що свідчить про його ефективність на внутрішньому ринку. Встановлено, що цільова аудиторія на ринку ЄС складається з чотирьох сегментів: українська діаспора, прикордонні жителі сусідніх країн, міжнародні фахівці та дипломати, транзитні пасажери.

Оцінено існуючу діджитал-стратегію компанії у порівнянні з РКР Intercity, Deutsche Bahn та ÖBB. Встановлено диспропорцію: внутрішні цифрові сервіси функціонують ефективно, однак за параметрами міжнародної цифрової присутності компанія відстає від лідерів ринку ЄС – відсутні мультимовний інтерфейс, інтеграція з Trainline та Omio, системна англomовна комунікація і єдиний публічний документ цифрової стратегії.

Сформульовано стратегічні цілі, позиціонування та систему KPI. Позиціонування АТ «Укрзалізниця» на ринку ЄС побудовано на трьох конкурентних перевагах: єдиний прямий залізничний зв'язок між Україною і Європою, емоційна цінність для діаспори і екологічність залізниці порівняно з авіацією. На основі 5W-сегментації побудовано три детальних портрети цільової аудиторії і сформовано сім SMART-цілей з горизонтом реалізації до травня 2027 року, включно з залученням 150 000 нових користувачів застосунку з ЄС і 50 000 учасників програми лояльності.

Розроблено операційну архітектуру digital-стратегії просування мобільного застосунку та програми лояльності «Залізні друзі» на ринку ЄС. Визначено матрицю семи каналів просування з чіткою роллю кожного у воронці – від Google Ads і Meta Ads до інтеграції з Trainline і Omio – сформовано контент-план, описано план локалізації продукту і адаптації програми лояльності для іноземців, розподілено бюджет у розмірі 500 000 євро між каналами з розрахованим ROI і побудовано діаграму Ганта на 12 місяців.

Проведено оцінку економічної ефективності розробленої стратегії. Прогнозований дохід від нових міжнародних пасажирів за червень 2026 – травень 2027 року становить 591 432 євро при сукупних витратах 500 000 євро, що забезпечує ROI першого року на рівні 18,3%. Вирішальним аргументом на користь стратегії є співвідношення $LTV/CAC = 8,8$, яке майже втричі перевищує галузевий орієнтир і підтверджує, що разові інвестиції першого року формують базу лояльних клієнтів, здатну генерувати зростаючий дохід у наступних періодах без пропорційного збільшення маркетингових витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко О.В., Морохова В.О. Формування програм лояльності клієнтів. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2025. Т. 1, № 21(83). С. 69–79. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-7](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-7) (дата звернення: 23.02.2026).
2. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Гой Н. В. Основні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія». *Efektivna ekonomika*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.18> (дата звернення: 08.03.2026).
3. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> (дата звернення: 08.03.2026).
4. Ващенко О. М. Інтерактивний контент у цифрових технологіях пасажирських залізничних перевезень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 245–250. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.245> (дата звернення: 23.02.2026).
5. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.69> (дата звернення: 23.02.2026).
6. Голубєв С. Дослідження перспективи розвитку українських підприємств на ринку єс. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-1150-1160](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-1150-1160) (дата звернення: 21.03.2026).
7. Гриценко Н. В. Комплексний аналіз роботи транспортної системи України в сфері пасажирських перевезень. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 80. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.80-13> (дата звернення: 21.03.2026).

8. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 08.03.2026).

9. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260165> (дата звернення: 08.03.2026).

10. Дибчук Л. В., Головчук Ю. О., Рузакова О. В. Використання цифрових технологій у маркетингу транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 196–208. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310141> (дата звернення: 23.02.2026).

11. Зоріна О. І., Чернявський А. В. Формування позитивного іміджу залізничної компанії ат "укрзалізниця". *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149572> (дата звернення: 21.03.2026).

12. Капінус Л. В., Шиліна В. Ю., Лелека О. О. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 15–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-1-2> (дата звернення: 08.03.2026).

13. Кобець Д. Вплив діджиталізації на маркетингові стратегії на ринку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-46> (дата звернення: 21.03.2026).

14. Лисяна В. Стратегія digital-first, сервіс за замовчуванням. *Via economica*. 2023. № 3. С. 63–68. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-9> (дата звернення: 08.03.2026).

15. Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131-134.
16. Макаревська В. Формування стратегії діджитал-маркетингу: етапи та інструменти. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 214–219. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-18> (дата звернення: 08.03.2026).
17. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. №1. С. 369-371.
18. Обіход С., Матвеєв М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76> (дата звернення: 23.02.2026).
19. Овчиннікова В. О., Обруч Г. В. Стратегічні ініціативи розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 104–115. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287188> (дата звернення: 21.03.2026).
20. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76> (дата звернення: 08.03.2026).
21. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М. Digital-інновації та їх вплив на транспортно-логістичні організації в умовах вуса. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С. 5. URL: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2022.39.5> (дата звернення: 23.02.2026).
22. Рябов І. Б., Шевкопляс І. М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.93> (дата звернення: 23.02.2026).

23. Скригун Н., Москвіна М., Бойко І. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77> (дата звернення: 23.02.2026).
24. Тесак О. Маркетингові підходи до сегментації ринку та позиціонування бренду. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(20). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-1187-1193](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-1187-1193) (дата звернення: 21.03.2026).
25. Укрзалізниця. Головна. URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 21.03.2026).
26. Чаркіна Т. Ю., Леонова Ю. Р. Напрямки розвитку цифрових бізнес-процесів на залізничному транспорті. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Scientific achievements of contemporary society»*. 2025. С. 803-806. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/ace14f87-863b-4a01-ba9b-22e91762e313> (дата звернення: 23.02.2026).
27. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Юрчик О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні. *Agrosvit*. 2024. № 6. С. 103–112. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.103> (дата звернення: 23.02.2026).
28. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О. Діджитал - менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства. *Review of transport economics and management*. 2025. № 12(28). С. 214–223. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328092> (дата звернення: 08.03.2026).
29. Changing tracks: identifying and tackling bottlenecks in European rail passenger transport / F. Witlox et al. *European transport research review*. 2022. Vol. 14, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s12544-022-00530-9> (date of access: 23.02.2026).
30. DB Fahrplan, Auskunft, Tickets, informieren und buchen. *Deutsche Bahn*. URL: <https://www.bahn.de/> (date of access: 21.03.2026).

31. Marketing research on Mobile apps: past, present and future / L. Stocchi et al. *Journal of the academy of marketing science*. 2021. Vol. 50, no. 2. P. 195–225. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00815-w> (date of access: 23.02.2026).

32. Mukhtar S., A. C. M., Chandra D. Exploring the influence of digital marketing on consumer behavior and loyalty. *International journal of research - Granthaalayah*. 2023. Vol. 11, no. 9. URL: <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v11.i9.2023.5308> (date of access: 23.02.2026).

33. PKP Intercity: Kup bilet. URL: <https://www.intercity.pl/pl/> (date of access: 21.03.2026).

34. Reiseangebote in Österreich und innerhalb Europas. *ÖBB Reisewebsite*. URL: <https://www.oebb.at/> (date of access: 21.03.2026).

35. Research on marketing strategy of railway passenger travel behaviour analysis in competitive section / X. Hao et al. *Scientific programming*. 2022. Vol. 2022. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1155/2022/1691400> (date of access: 23.02.2026).

36. Study of the contemporary trends in the development of transport systems of the Ukrainian railways / O. Strelko et al. *Acta scientiarum polonorum administratio locorum*. 2023. Vol. 22, no. 2. P. 263–279. URL: <https://doi.org/10.31648/aspal.8444> (date of access: 23.02.2026).

37. When loyalty goes mobile: effects of mobile loyalty apps on purchase, redemption, and competition / Y. Son et al. *Information systems research*. 2020. Vol. 31, no. 3. P. 835–847. URL: <https://doi.org/10.1287/isre.2019.0918> (date of access: 23.02.2026).

38. АТ «Укрзалізниця». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/40075815> (дата звернення: 29.04.2026).

39. Фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2025 рік. АТ «Укрзалізниця» URL <https://lnk.ua/OGDQW6XxB> (дата звернення: 29.04.2026).

40. Фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2024 рік.
АТ «Укрзалізниця» URL <https://lnk.ua/vnGpcCYRr> (дата звернення:
29.04.2026).

41. Фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2023 рік.
АТ «Укрзалізниця» URL <https://lnk.ua/Llw4czBYt> (дата звернення:
29.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Акціонерне товариство «Українська залізниця»			
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ			
Станом на 31 грудня 2025 року та за рік, що закінчився зазначеною датою			
(у тисячах українських гривень)			
210000 Звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні			
	Примітки	2025 рік	2024 рік
Активи			
Непоточні активи			
Основні засоби	800100,822100	255 154 960	233 748 931
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	800100	661 944	608 418
Інвестиції, облік яких ведеться за методом участі в капіталі	825700	764 204	685 395
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	825700,800500-18	262 951	262 951
Поточні податкові активи, непоточні	800500-18	78 991	79 399
Інші непоточні фінансові активи	800500-18	30 746	30 645
Інші непоточні нефінансові активи	800500-18	13 795 206	13 795 212
Загальна сума непоточних активів		270 749 002	249 210 951
Поточні активи			
Поточні запаси	800100,826380	13 811 755	12 321 982
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	800100	745 507	1 209 304
Поточні податкові активи, поточні	800500-16	858 791	859 896
Інші поточні нефінансові активи	800500-16	1 770 076	2 416 379
Грошові кошти та їх еквіваленти	800100	10 957 460	13 020 303
Загальна сума поточних активів за винятком непоточних активів або груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам		28 143 589	29 827 864
Загальна сума поточних активів		28 143 589	29 827 864
Загальна сума активів		298 892 591	279 038 815
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	800500-15	229 879 115	229 879 115
Нерозподілений прибуток		(67 908 988)	(59 945 601)
Інша частка участі в капіталі		18 805 753	18 809 034
Загальна сума власного капіталу		180 775 880	188 742 548
Зобов'язання			
Непоточні зобов'язання			
Непоточне забезпечення			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	834480	4 711 478	4 411 680
Загальна сума непоточних забезпечень		4 711 478	4 411 680
Довгострокові банківські кредити	800100,822390-03	21 403 305	10 212 308
Інші непоточні фінансові зобов'язання	800100,822390-03	14 946 492	44 351 492
Інші непоточні нефінансові зобов'язання	800500-19	23 512 989	12 891 061
Загальна сума непоточних зобов'язань		64 574 264	71 866 541
Поточні зобов'язання			
Поточні забезпечення			
Поточні забезпечення на винагороди працівникам	800500-21	5 294 913	4 803 227
Інші поточні забезпечення	827570	380 365	395 212
Загальна сума поточних забезпечень		5 675 278	5 198 439
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	800100,822390-03	3 747 181	3 633 880
Інші поточні фінансові зобов'язання	800100,822390-03	36 765 750	5 159 118
Інші поточні нефінансові зобов'язання	800500-17	7 354 238	4 438 289
Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, включених до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу		53 542 447	18 429 726
Загальна сума поточних зобов'язань		53 542 447	18 429 726
Загальна сума зобов'язань		118 116 711	90 296 267
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		298 892 591	279 038 815

Продовження Додатку А

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Станом на 31 грудня 2025 року та за рік, що закінчився зазначеною датою

(у тисячах українських гривень)

310000 Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

	<i>Примітки</i>	<i>2025 рік</i>	<i>2024 рік</i>
Дохід від звичайної діяльності	800200,831150	88 979 794	102 870 908
Собівартість реалізації	800200	(100 450 398)	(97 185 606)
Валовий прибуток		(11 470 604)	5 685 302
Інші доходи	800500-20	13 288 908	1 927 627
Витрати на збут	800200	(1 866)	(8 999)
Адміністративні витрати	800200	(248 004)	(255 904)
Інші витрати	800200	(5 413 451)	(7 896 657)
Інші прибутки (збитки)	800500-09	586 498	1 466 601
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		(3 258 519)	917 970
Фінансові доходи	800200, 800500-12	618 073	1 702 721
Фінансові витрати	800200, 800500-12	(5 365 823)	(4 822 649)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно МСФЗ 9	800200	216 856	(572 918)
Частка прибутку асоційованих підприємств та спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі	825700	126 382	68 142
Збиток до оподаткування		(7 663 031)	(2 706 734)
Податкові витрати	835110	(395)	(4 076)
Збиток від діяльності, що триває		(7 663 426)	(2 710 810)
Збиток		(7 663 426)	(2 710 810)
Прибуток на акцію			
Прибуток на акцію (для звичайних акцій) (в гривнях)			
Базовий збиток на акцію від діяльності, що триває		(33,34)	(11,79)
Загальна сума базового збитку на акцію		(33,34)	(11,79)

410000 Звіт про сукупний дохід, компоненти іншого сукупного доходу, відображені після оподаткування

	<i>Примітки</i>	<i>2025 рік</i>	<i>2024 рік</i>
Збиток		(7 663 426)	(2 710 810)
Інший сукупний дохід			
Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування			
Інший сукупний дохід, після оподаткування, збитки від переоцінки програм з визначеною виплатою	834480	(125 906)	(1 477 261)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих підприємств та спільних підприємств, облік яких ведеться за методом участі в капіталі, яка не буде перекласифікована у прибуток або збиток, після оподаткування	825700	—	(403)
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування		(125 906)	(1 477 664)
Загальна сума іншого сукупного доходу		(125 906)	(1 477 664)
Загальна сума сукупного доходу		(7 789 332)	(4 188 474)

Продовження Додатку А

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Станом на 31 грудня 2025 року та за рік, що закінчився зазначеною датою

(у тисячах українських гривень)

520000 Звіт про рух грошових коштів, непряний метод

	Примітки	2025 рік	2024 рік
Грошові потоки від (для) операційної діяльності			
Збиток		(7 663 426)	(2 710 810)
Коригування для узгодження збитку			
Коригування на витрати податку на прибуток	835110	395	4 076
Коригування на фінансові витрати	800500-12	5 365 823	4 822 649
Коригування зменшення (збільшення) запасів		(1 348 192)	841 656
Коригування зменшення (збільшення) торговельної дебіторської заборгованості		300 116	(585 913)
Коригування зменшення іншої операційної дебіторської заборгованості		648 320	332 823
Коригування на збільшення (зменшення) торговельної кредиторської заборгованості		(158 502)	270 353
Коригування на збільшення (зменшення) іншої операційної кредиторської заборгованості		3 319 804	(538 017)
Коригування витрат на амортизацію матеріальних активів	800200	13 726 793	13 348 075
Коригування витрат на амортизацію нематеріальних активів	800200	100 747	120 202
Коригування на збиток від зменшення корисності, визнаного у прибутку чи збитку	832410	1 074 278	53 924
Коригування на забезпечення	827570	(3 738)	10 035
Коригування на нереалізовані збитки від курсових різниць	800500-07	2 080 499	4 640 214
Інші коригування негрошових статей	800500-24	(1 046 053)	(376 762)
Коригування на прибутки від вибуття непоточних активів	800200	(1 190 477)	(1 258 470)
Інші коригування, для яких грошовим впливом є інвестиційний чи фінансовий грошовий потік	800500-12	(618 073)	(1 702 721)
Загальна сума коригувань для узгодження збитку		22 251 740	19 982 124
Чисті грошові потоки від діяльності		14 588 314	17 271 314
Сплата податків на прибуток		—	(243 986)
Інші вибуття грошових коштів		(215 292)	(494 835)
Чисті грошові потоки від операційної діяльності		14 373 022	16 532 493
Грошові потоки від (для) інвестиційної діяльності			
Надходження від продажу основних засобів		123 556	—
Придбання основних засобів		(22 034 035)	(15 762 908)
Придбання нематеріальних активів		(153 533)	(159 294)
Надходження від державних грантів		5 787 749	1 017 357
Дивіденди отримані	825700	47 573	14 900
Проценти отримані		613 810	1 664 062
Інші надходження грошових коштів	822100	440 423	123 005
Чисті грошові потоки використані в інвестиційній діяльності		(15 174 457)	(13 102 878)
Грошові потоки від (для) фінансової діяльності			
Виплати з метою придбання або викупу акцій суб'єкта господарювання		—	(9 034)
Надходження від запозичень	851100	5 430 377	—
Погашення запозичень	851100	(2 082 587)	(1 962 752)
Виплати за орендними зобов'язаннями	851100	(377 337)	(377 150)
Дивіденди сплачені		—	(1 513 228)
Проценти сплачені	851100	(4 583 293)	(916 799)
Чисті грошові потоки використані у фінансовій діяльності		(1 612 840)	(4 778 963)
Чисте зменшення грошових коштів та їх еквівалентів до впливу змін валютного курсу		(2 414 275)	(1 349 348)
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти			
Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти		351 432	102 481
Чисте зменшення грошових коштів та їх еквівалентів після впливу змін валютного курсу		(2 062 843)	(1 246 867)
Грошові кошти та їх еквіваленти на 1 січня	800100	13 020 303	14 267 170
Грошові кошти та їх еквіваленти на 31 грудня	800100	10 957 460	13 020 303

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною фінансової звітності.

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31-е грудня 2024 р.

Підприємство: АТ «Укрзалізниця»
Територія: Україна
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності: Вантажний залізничний транспорт
Середня кількість працівників²: 178 616
Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Євн Гедройця, 5 тел. (044) 309 72 20

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КАТОТТГ
за КОПФГ
за КВЕД

2024	12	31
40075815		
UA80000000000624772		
230		
49.20		

Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знака
Складено (зробити позначку «в» у відповідній колонці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	9	387 392	477 480
первісна вартість	1001		784 878	993 549
накопичена амортизація	1002		397 486	516 069
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9	11 532 450	12 128 754
Основні засоби:	1010	9	214 238 335	221 751 115
первісна вартість	1011		564 046 172	583 767 179
накопичена амортизація	1012		349 807 837	362 016 064
Інвестиційна нерухомість	1015		–	–
Довгострокові біологічні активи:	1020		–	–
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		–	–
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10	632 556	685 395
інші фінансові інвестиції	1035	10	239 221	286 202
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		8 065	7 394
Відстрочені податкові активи	1045		–	–
Інші необоротні активи	1090	11	13 874 844	13 874 611
Усього за розділом I	1095		240 912 863	249 210 951
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	12	12 921 706	12 321 974
виробничі запаси	1101		12 252 427	11 492 022
незавершене виробництво	1102		188 950	119 414
готова продукція	1103		469 379	701 741
Товари	1104		10 950	8 797
Поточні біологічні активи	1110		79	8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13	1 368 532	1 077 480
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14	954 064	492 558
з бюджетом	1135	15	1 422 938	2 493 743
у тому числі з податку на прибуток	1136		625 965	859 896
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	194 035	124 747
Поточні фінансові інвестиції	1160		–	–
Гроші та їх еквіваленти:	1165	16	14 267 170	13 020 303
Готівка	1166		283	806
Рахунки в банках	1167		14 215 021	12 915 731
Витрати майбутніх періодів	1170	13	7 143	7 077
Інші оборотні активи	1190	15	312 156	289 974
Усього за розділом II	1195		31 447 823	29 827 864
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття				
	1200		–	–
Баланс	1300		272 360 686	279 038 815

Продовження Додатку Б

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Пасива	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	229 879 115	229 879 115
Капітал у дооцінках	1405		–	–
Додатковий капітал	1410		18 841 110	18 809 034
Резервний капітал	1415		–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(54 767 862)	(59 945 601)
Неоплачений капітал	1425		–	–
Висучений капітал	1430		–	–
Неконтрольована частка	1490		–	–
Усього за розділом I	1495		193 952 363	188 742 548
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		–	–
Довгострокові кредити банків	1510	18	10 736 577	10 212 308
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18,19, 25,38	47 141 587	56 058 651
Довгострокові забезпечення	1520	20	2 905 196	4 411 680
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		2 905 196	4 411 680
Цільове фінансування	1525	25	300 424	1 183 902
Усього за розділом II	1595		61 083 784	71 866 541
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18,38	2 744 811	2 869 967
товари, роботи, послуги	1615	22	4 695 430	3 441 539
розрахунками з бюджетом	1620	23	509 202	459 454
у тому числі з податку на прибуток	1621		–	–
розрахунками зі страхування	1625	22	36 394	148 501
розрахунками з оплати праці	1630	22	187 863	586 760
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	2 577 934	2 741 571
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	22	1 513 228	–
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		–	–
Поточні забезпечення	1660	38	4 199 619	5 198 439
Доходи майбутніх періодів	1665	22,25	205 819	482 403
Інші поточні зобов'язання	1690	18,38	654 239	2 501 092
Усього за розділом III	1695		17 324 539	18 429 726
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибутті	1700		–	–
Баланс	1900		272 360 686	279 038 815

Загальна сума зобов'язань станом на 31 грудня 2024 року дорівнює сумі рядків 1595 та 1695 і становить 90 296 267 тис. грн (станом на 31 грудня 2023 року: 78 408 523 тис. грн).

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 28 березня 2025 року:

Член правління

Святен Ляшенко

Головний бухгалтер

Тамара Рябчук

Продовження Додатку Б

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Підприємство: Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

КОДН		
2024	12	31
40075815		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2024 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26	102 870 908	92 617 631
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28	(97 185 606)	(83 949 608)
Валовий:				
Прибуток	2090		5 685 302	8 668 023
Збиток	2095		–	–
Інші операційні доходи	2120	32	1 927 627	2 660 996
Адміністративні витрати	2130	29	(255 904)	(247 282)
Витрати на збут	2150	30	(8 999)	(14 298)
Інші операційні витрати	2180	31	(8 469 575)	(5 685 315)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		–	5 382 124
Збиток	2195		(1 121 549)	–
Дохід від участі в капіталі	2200	10	68 142	15 683
Інші фінансові доходи	2220	33	1 702 721	1 103 030
Інші доходи	2240	32	1 524 544	3 240 350
Фінансові витрати	2250	33	(4 822 649)	(4 128 203)
Втрати від участі в капіталі	2255	10	–	(1 957)
Інші витрати	2270	32	(57 943)	(560 914)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		–	5 050 113
Збиток	2295		(2 706 734)	–
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	2300	21	(4 076)	(6 021)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		–	–
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		–	5 044 092
Збиток	2355		(2 710 810)	–

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		–	–
Накопичені курсові різниці	2410		–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		(403)	733
Інший сукупний дохід	2445	20	(1 477 261)	(207 863)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(1 477 664)	(207 130)
Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		–	–
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(1 477 664)	(207 130)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(4 188 474)	4 836 962

Продовження Додатку Б

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500		29 782 810	23 541 713
Витрати на оплату праці	2505		42 215 996	37 195 550
Відрахування на соціальні заходи	2510		9 063 415	7 970 893
Амортизація	2515		13 468 277	12 955 836
Інші операційні витрати	2520		11 552 412	8 372 401
Разом	2550		106 082 910	90 036 393

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		229 879 115	229 879 115
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	17	(11,79)	21,94
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Рядок 2180 «Інші операційні витрати» включає витрати по нарахуванню резерву під очікувані кредитні збитки за торговою та іншою дебіторською заборгованістю в сумі 572 918 тис. грн (2023 рік: 73 923 тис. грн) (Примітка 31).

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 28 березня 2025 року:

Член правління

Світлан Лященко

Головний бухгалтер

Тамара Рябчул

Продовження Додатку Б

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Підприємство: Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	12	31
40975815		

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА НЕПРЯМИМ МЕТОДОМ)
за 2024 рік

Форма № 2-а

Код за ДКУД: 1801006

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період		За аналітичний період попереднього року	
			Накопичення	Видаток	Накопичення	Видаток
I	2	3	4	5	6	7
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності						
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500		-	2 706 734	5 050 113	-
Коригування на:						
амортизацію необоротних активів	3505		13 468 277	X	12 955 836	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510		623 173	-	332 299	-
збиток (прибуток) від перерахування курсових різниць	3515	31	4 640 214	-	1 948 490	-
збиток (прибуток) від операційної діяльності та інших грошових операцій	3520		-	3 231 464	-	3 796 192
Фінансові витрати	3540	33	4 822 649	X	4 128 203	X
Зменшення (збільшення) оборотних активів в т.ч.:	3550		480 872	-	203 139	-
Зменшення (збільшення) запасів	3551		840 604	-	-	1 914 798
Зменшення (збільшення) дебиторської заборгованості за продукцію, товари, роботи і послуги	3553		-	83 329	-	75 311
Зменшення (збільшення) інших поточної дебиторської заборгованості	3554		-	305 172	1 502 711	-
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556		66	-	-	825
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557		29 303	-	689 362	-
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань в т.ч.:	3560		-	1 324 508	1 427 487	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги	3561		-	1 255 478	1 330 076	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562		-	49 748	207 812	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563		112 107	-	10 752	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564		398 897	-	17 328	-
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566		-	350 770	-	67 438
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567		-	179 513	-	71 073
Грошові кошти від операційної діяльності	3570		16 776 479	-	22 249 348	-
Сплачений податок на прибуток	3580		X	243 986	X	513 095
Сплачені відсотки	3583		X	-	X	-
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3595		16 532 493	-	21 736 250	-
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності						
Накопичення від реалізації:						
фінансових інвестицій	3200		-	X	11 243	X
необоротних активів	3203		-	X	26 610	X
Накопичення від отримання:						
відсотків	3215		-	X	-	X
дивидендів	3220	10	14 900	X	14 521	X
Накопичення від деривативів	3223		-	X	-	X
Інші накопичення	3250	9,25,33	2 804 424	X	3 188 285	X
Витрачання на придбання:						
фінансових інвестицій	3255		X	-	X	-
необоротних активів	3260		X	15 922 202	X	19 707 473
Виплати за деривативами	3270		X	-	X	-
Інші платежі	3290		X	-	X	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		-	13 102 878	-	14 406 814
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності						
Накопичення від:						
Власного капіталу	3300		-	X	-	X
Отримання позик	3305	37	-	X	7 981 714	X
Інші накопичення	3340		-	X	-	X
Витрачання на:						
Виплат власних акцій	3345		X	-	X	-
Відрядження позик	3350	37	X	1 962 752	X	1 151 327
Сплату дивидендів	3355	37	X	1 513 228	X	-
Витрачання на сплату відсотків	3360		X	549 243	X	136 259
Витрачання на сплату заборгованості з оренди	3365	10,37	X	507 264	X	571 759
Інші платежі	3390		X	246 476	X	217 094
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		-	4 778 963	5 905 375	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		-	1 349 348	13 234 811	-
Залишок коштів на початок року	3405		14 267 170	X	789 887	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		102 481	-	242 472	-
Залишок коштів на кінець року	3415		13 020 303	X	14 267 170	X

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 28 березня 2025 року:

Член правління

Світлана Ляшенко

Головний бухгалтер

Тамара Ряхучи

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною окремої фінансової звітності.

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
на 31-е грудня 2023 р.

Підприємство: АТ «Укрзалізниця»

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Вантажний залізничний транспорт

Середня кількість працівників²: 187 620

Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Єжи Гедроїця, 5 тел. (044) 309 72 20

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ¹

за КОПФГ

за КВЕД

2023	12	31
40075815		
UA80000000000624772		
230		
49.20		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «у» у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	9	257 894	387 392
первісна вартість	1001		645 022	784 878
накопичена амортизація	1002		387 128	397 486
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9	8 115 056	11 532 450
Основні засоби:	1010	9	208 755 908	214 238 335
первісна вартість	1011		548 104 518	564 046 172
накопичена амортизація	1012		339 348 610	349 807 837
Інвестиційна нерухомість	1015		–	–
Довгострокові біологічні активи:	1020		–	–
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		–	–
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		–	–
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10	703 861	632 556
інші фінансові інвестиції	1035	10	239 176	239 221
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		8 664	8 065
Відстрочені податкові активи	1045		–	–
Інші необоротні активи	1090	11	13 886 320	13 874 844
Усього за розділом I	1095		231 966 879	240 912 863
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	12	10 916 274	12 921 706
виробничі запаси	1101		10 389 586	12 252 427
незавершене виробництво	1102		139 761	188 950
готова продукція	1103		378 678	469 379
товари	1104		8 249	10 950
Поточні біологічні активи	1110		19	79
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13	1 309 966	1 368 532
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	14	2 892 667	954 064
з бюджетом	1135	15	598 577	1 422 938
у тому числі з податку на прибуток	1136	37	227 097	625 965
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	207 529	194 035
Поточні фінансові інвестиції	1160	10	–	–
Гроші та їх еквіваленти:	1165	16	789 887	14 267 170
Готівка	1166		363	283
Рахунки в банках	1167		752 479	14 215 021
Витрати майбутніх періодів	1170	13	6 318	7 143
Інші оборотні активи	1190	15,18	881 007	312 156
Усього за розділом II	1195		17 602 244	31 447 823
III. Необоротні активи утримувані для продажу та групи вибуття	1200		–	–
Баланс	1300		249 569 123	272 360 686

Продовження Додатку В

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Пасив	Код рядка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	229 879 115	229 879 115
Капітал у дооцінках	1405		–	–
Додатковий капітал	1410		18 884 747	18 841 110
Резервний капітал	1415		–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(58 142 676)	(54 767 862)
Неоплачений капітал	1425		–	–
Видучений капітал	1430		–	–
Неконтрольована частка	1490		–	–
Усього за розділом I	1495		190 621 186	193 952 363
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		–	–
Довгострокові кредити банків	1510	18	3 974 313	10 736 577
Інші довгострокові зобов'язання	1515	38	38 911 782	47 141 587
Довгострокові забезпечення	1520	20	2 728 899	2 905 196
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		2 728 899	2 905 196
Цільове фінансування	1525	25	6 469	300 424
Усього за розділом II	1595		45 621 463	61 083 784
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	1 061 960	–
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	38	950 156	2 744 811
товари, роботи, послуги	1615	22	4 216 014	4 695 430
розрахунками з бюджетом	1620	23	301 390	509 202
у тому числі з податку на прибуток	1621		–	–
розрахунками зі страхування	1625	22	25 642	36 394
розрахунками з оплати праці	1630	22	170 535	187 863
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	26	2 656 075	2 577 934
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	22	–	1 513 228
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		–	–
Поточні забезпечення	1660	38	3 406 054	4 199 619
Доходи майбутніх періодів	1665	22,25	129 721	205 819
Інші поточні зобов'язання	1690	38	408 927	654 239
Усього за розділом III	1695		13 326 474	17 324 539
IV. Зобов'язання пов'язані з необоротними активами утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		–	–
Баланс	1900		249 569 123	272 360 686

Загальна сума зобов'язань станом на 31 грудня 2023 року дорівнює сумі рядків 1595 та 1695 і становить 78 408 323 тис. грн (станом на 31 грудня 2022 року: 58 947 937 тис. грн).

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 29 березня 2024 року:

Член правління

Антон Мішин

Головний бухгалтер

Тамара Рябчук

Продовження Додатку В

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Підприємство: Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Дата (рік місяць число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	12	31
40075815		

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	26	92 617 631	75 034 627
Собівартість реалізованої продукції (товарів робіт послуг)	2050	28	(83 949 608)	(73 670 575)
Валовий:				
Прибуток	2090		8 668 023	1 364 052
Збиток	2095		–	–
Інші операційні доходи	2120	32	2 660 996	11 782 108
Адміністративні витрати	2130	29	(247 282)	(241 375)
Витрати на збут	2150	30	(14 298)	(13 632)
Інші операційні витрати	2180	31	(5 685 315)	(12 831 210)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		5 382 124	59 943
Збиток	2195		–	–
Дохід від участі в капіталі	2200	10	15 683	–
Інші фінансові доходи	2220	33	1 103 030	244 843
Інші доходи	2240	32	3 240 350	9 980 729
Фінансові витрати	2250	33	(4 128 203)	(3 596 955)
Вітрати від участі в капіталі	2255		(1 957)	(28 501)
Інші витрати	2270	32	(560 914)	(16 018 648)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		5 050 113	–
Збиток	2295		–	(9 358 589)
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	2300	21	(6 021)	(284 238)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		–	–
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		5 044 092	–
Збиток	2355		–	(9 642 827)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		–	–
Накопичені курсові різниці	2410		–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		733	(12 846)
Інший сукупний дохід	2445	20	(207 863)	924 899
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(207 130)	912 053
Податок на прибуток пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		–	–
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(207 130)	912 053
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		4 836 962	(8 730 774)

Продовження Додатку В

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500		23 541 713	18 640 327
Витрати на оплату праці	2505		37 195 550	33 239 220
Відрахування на соціальні заходи	2510		7 970 893	7 216 131
Амортизація	2515		12 955 836	12 588 145
Інші операційні витрати	2520		8 372 401	15 112 314
Разом	2550		90 036 393	86 796 137

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		229 879 115	229 879 115
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		–	–
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	17	21,94	(41,95)
Скоригований чистий прибуток на одну просту акцію	2615		–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650		–	–

Підписано і затверджено до випуску від імені акціонерного товариства «Українська залізниця» 29 березня 2024 року:

Член правління

Антон Мішин

Головний бухгалтер

Тамара Рябчук

Продовження Додатку В

Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Підприємство: Акціонерне товариство «Українська залізниця»

Дата (рік місяць число)
за СДПГОУ

КОДИ		
2023	12	31
40075815		

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА НЕПРЯМИМ МЕТОДОМ)
за 2023 рік

Форма № 3-н

Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
			Надходження	Видаток	надходження	Видаток
1	2	3	4	5	6	7
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності						
Прибуток (збиток) від значущої діяльності до оподаткування	3500		5 050 113	—	—	9 358 589
Коригування на:						
амортизацію необоротних активів	3505		12 955 836	X	12 588 145	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510		332 299	—	5 623	—
збиток (прибуток) від нереплізованих курсових різниць	3515	31	1 948 490	—	9 209 838	—
збиток (прибуток) від некомерційної діяльності та інших нересурсових операцій	3520		—	3 796 192	5 821 577	—
Фінансові витрати	3540	33	4 128 203	X	3 596 955	X
Зменшення (збільшення) оборотних активів в т.ч.:	3550		203 139	—	—	6 510 997
Зменшення (збільшення) запасів	3551		—	1 914 798	—	2 436 499
Зменшення (збільшення) дебіторської заборгованості за продажом товарів, робіт і послуг	3553		—	73 311	—	870 119
Зменшення (збільшення) інших поточної дебіторської заборгованості	3554		1 502 711	—	—	2 617 385
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556		—	825	3 982	—
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557		689 362	—	—	590 976
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань в т.ч.:	3560		1 427 457	—	—	3 638 087
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561		1 330 076	—	—	2 317 127
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562		207 812	—	—	459 308
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563		10 752	—	—	16 023
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564		17 328	—	—	113 646
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566		—	67 438	26 353	—
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567		—	71 073	—	758 236
Грошові кошти від операційної діяльності	3570		22 249 345	—	11 714 465	—
Сплатений податок на прибуток	3580	37	X	513 095	X	227 097
Сплатені відсотки	3585		X	—	X	—
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		21 736 250	—	11 487 368	—
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності						
Надходження від реалізації:						
фінансових інвестицій	3200		11 243	X	—	X
необоротних активів	3205		26 610	X	57 246	X
Надходження від отриманих:						
відсотків	3215		—	X	—	X
дивидендів	3220	10	74 521	X	104 872	X
Надходження від деривативів	3225		—	X	—	X
Інші надходження	3250	25,33	5 188 285	X	979 239	X
Витрачання на придбання:						
фінансових інвестицій	3255		X	—	X	—
необоротних активів	3260		X	19 707 473	X	12 746 350
Виплати за деривативами	3270		X	—	X	—
Інші платежі	3290		X	—	X	—
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		—	14 406 814	—	11 604 993
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності						
Надходження від:						
Власного капіталу	3300		—	X	—	X
Отримання позик	3305	37	7 981 714	X	20 567 504	X
Інші надходження	3340		—	X	—	X
Витрачання на:						
Викуп власних акцій	3345		X	—	X	—
Погашення позик	3350	37	X	1 151 227	X	19 088 596
Сплату дивидендів	3355	37	X	—	X	128 318
Витрачання на сплату відсотків	3360		X	136 259	X	2 267 984
Витрачання на сплату заборгованості з оренди	3365	19,37	X	571 759	X	581 960
Інші платежі	3390		X	217 094	X	66 020
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		5 905 375	—	—	1 565 374
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		13 234 811	—	—	1 682 999
Залишок коштів на початок року	3405		789 887	X	2 264 048	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		242 472	—	208 838	—
Залишок коштів на кінець року	3415		14 267 170	X	789 887	X

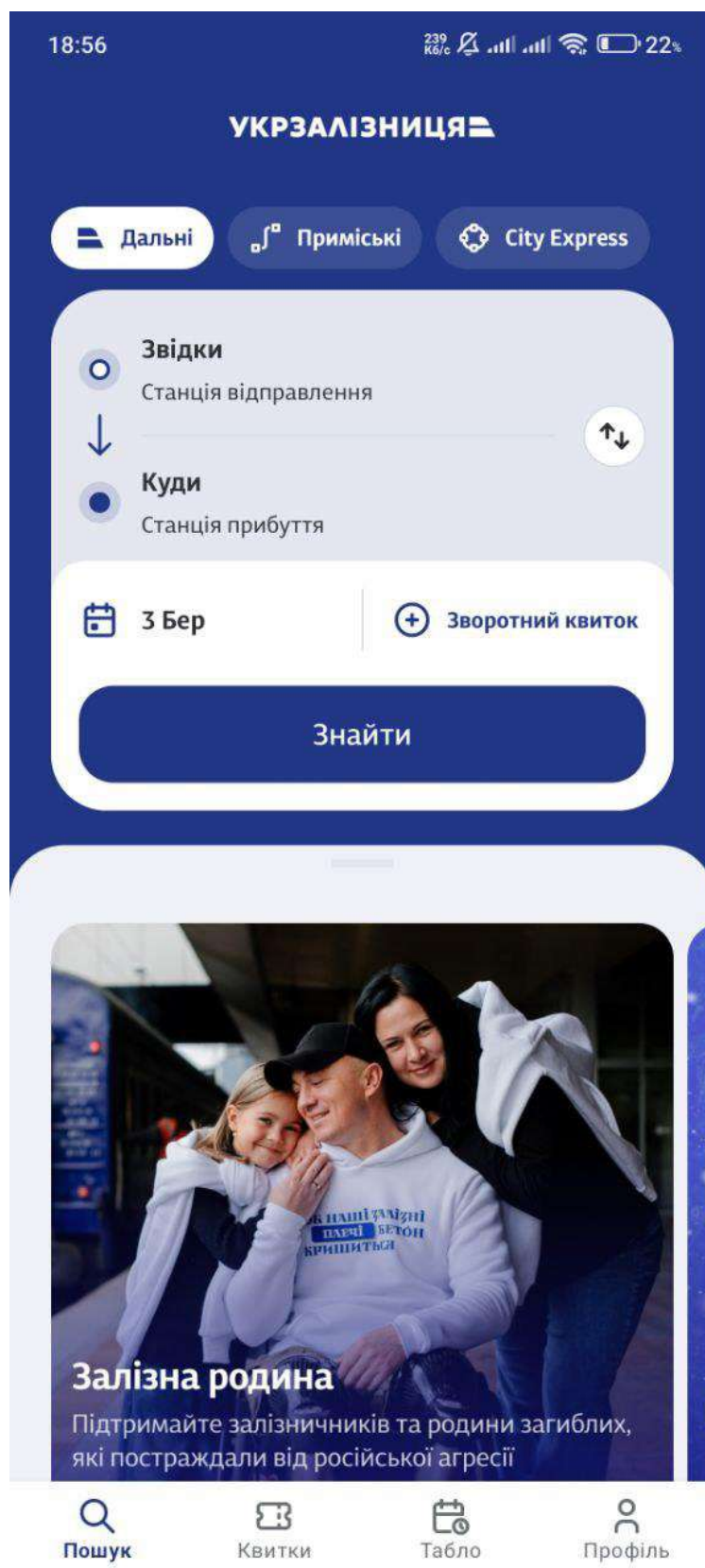


Рис. Г1. Головний екран мобільного застосунку АТ «Укрзалізниця»

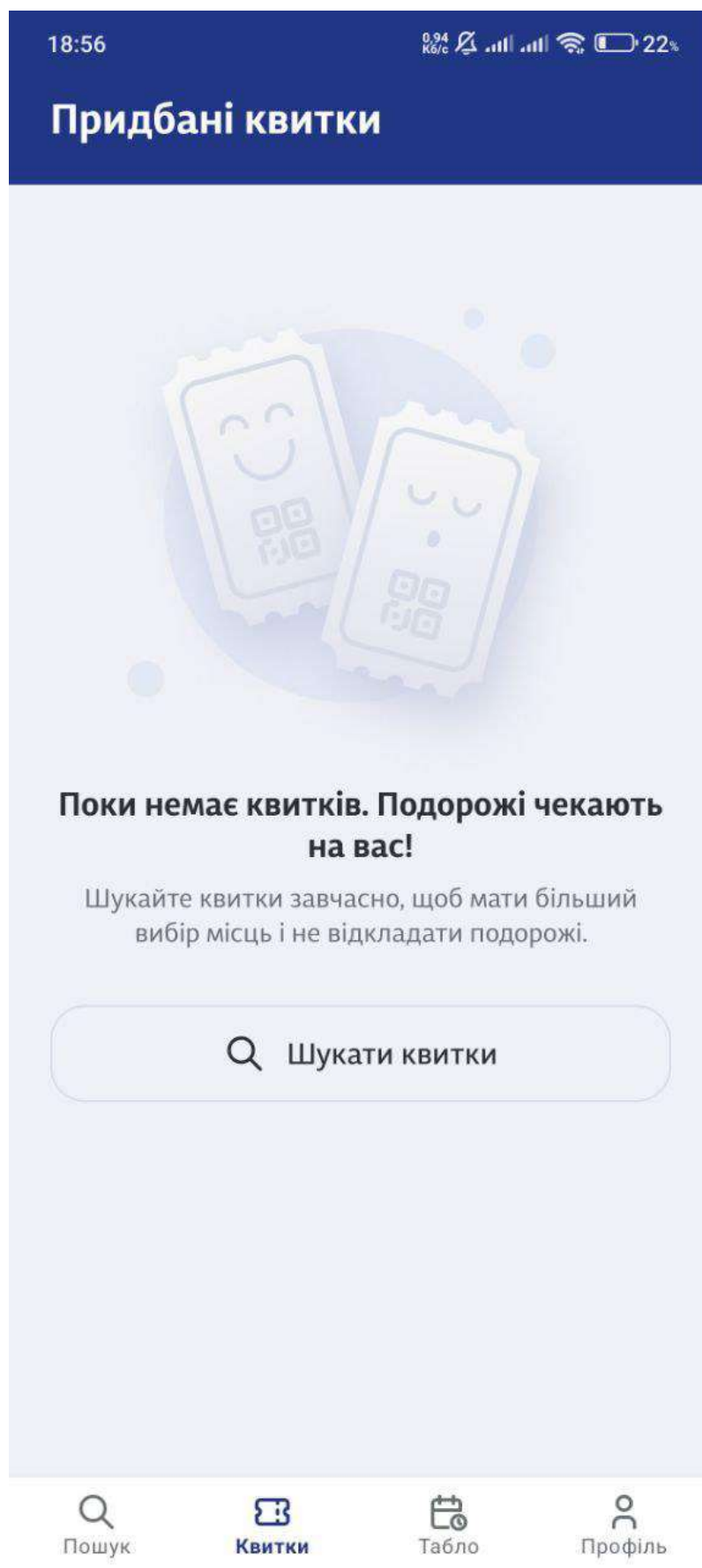


Рис. Г2. Розділ «Придбані квитки» мобільного застосунку

Продовження Додатку Г

18:56

6,07 Kб/с

22%

Табло

Київ-Пасажирський

Змінити

Відправлення

Прибуття

Потяг	Сполучення	Час	Колія
19K	Київ-Пас → Хелм	19:06	1
67K	Київ-Пас → Варшава	19:06	1
51K	Київ-Пас → Перемишль	20:05	--
29K	Київ-Пас → Ужгород	20:20	5
27K	Київ-Пас → Чоп	20:20	5
57K	Київ-Пас → Ясіня	20:28	--
59K	Київ-Пас → Чоп	20:28	--
43Ш	Черкаси → Івано-Франківськ	20:38	2

Пошук

Квитки

Табло

Профіль

Рис. Г3. Розділ «Табло» мобільного застосунку АТ «Укрзалізниця»

Продовження Додатку Г

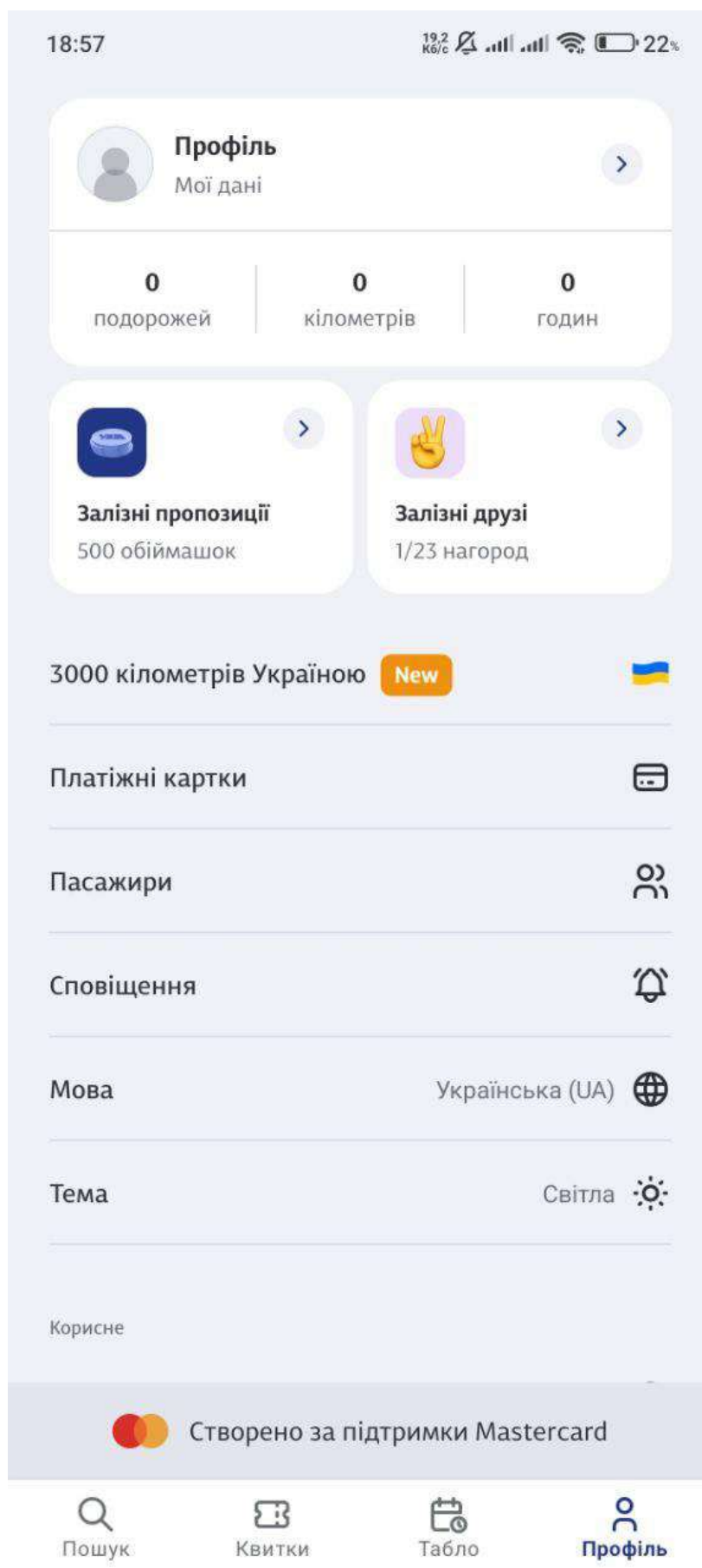


Рис. Г4. Розділ «Профіль» мобільного застосунку АТ «Укрзалізниця»

Продовження Додатку Г



Рис. Г5. Розділ «Нагороди» програми лояльності «Залізні друзі»