



УДК (004:330.34):656.2

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-6\(23\)-1687-1704](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-6(23)-1687-1704)

Мазіашвілі Артур Рамазійович доктор філософії (PhD) кафедри «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0001-7778-5537>

Воловельська Ірина Валеріївна к.е.н., доцент кафедри «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-4400-8066>

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. Ескалація військової агресії з боку російської федерації спричинила стрімке падіння ділової активності в Україні та розбалансування роботи стратегічних галузей народного господарства, що суттєво ускладнює формування довгострокових стратегічних планів. Окреслені деструктивні чинники мінімізують конкурентні переваги держави на глобальних ринках. У зв'язку з цим, обґрунтування та визначення векторів розвитку архітектури економічної безпеки вітчизняних залізничних компаній потребує детального моніторингу досвіду ключових міжнародних залізничних операторів. Зазначене аналітичне дослідження спрямоване на виявлення теоретико-методологічних диспропорцій та формування комплексу трансформаційних заходів, які враховують світові кращі практики та засади чинної Стратегії АТ «Укрзалізниця». Щодо галузі залізничного транспорту, то слід зазначити, що інтенсифікація деструктивних тенденцій та інволюційні процеси в секторі детермінують мінімізацію інвестиційної привабливості як для національних, так і іноземних інвесторів, а також редукцію (скорочення) обсягів транзитних вантажопотоків. Проведений комплексний аналіз підприємств АТ «Укрзалізниця» та основі якого було запропоновано шляхи реформування галузі в умовах цифровізації сприятиме адаптації суб'єктів господарювання до перманентних криз, гарантуючи їхню життєздатність та подальше прогресивне зростання. Особливий акцент у дослідженні зроблено на модернізації методів зміцнення економічної стійкості підприємства, що дозволяє структурувати чітку систему реформаторських кроків для АТ «Укрзалізниця» в умовах високої турбулентності та ризикованості екзогенного середовища.

Ключові слова: економічна безпека, цифрова економіка, цифровізація, моделі управління підприємствами, економічна безпека підприємств залізничного транспорту.

Maziashvili Artur Ramaziiovych Doctor of Philosophy (PhD) at the Department of Economics and Management of Industrial and Commercial Business Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0001-7778-5537>

Volovelska Iryna Valeriivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management of Industrial and Commercial Business Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-4400-8066>

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

Abstract. The escalation of military aggression by the Russian Federation has caused a sharp decline in business activity in Ukraine and a destabilization of strategic sectors of the national economy, which significantly complicates the formulation of long-term strategic plans. These destructive factors minimize the country's competitive advantages in global markets. In this regard, substantiating and defining the development vectors for the economic security architecture of domestic railway companies requires detailed monitoring of the experience of key international railway operators. This analytical study aims to identify theoretical and methodological imbalances and formulate a complex of transformational measures that consider global best practices and the principles of the current Strategy of JSC "Ukrzaliznytsia". Concerning the railway transport industry, it should be noted that the intensification of destructive trends and involutionary processes in the sector determine the minimization of investment attractiveness for both domestic and foreign investors, as well as the reduction of transit cargo flows. A comprehensive analysis of JSC "Ukrzaliznytsia" enterprises, based on which the ways of reforming the industry under digitalization were proposed, will facilitate the adaptation of economic entities to permanent crises, guaranteeing their viability and further progressive growth. Special emphasis in the study is placed on modernizing the methods for strengthening the economic resilience of the enterprise, which allows for structuring a clear system of reform steps for JSC "Ukrzaliznytsia" under conditions of high turbulence and the risk-prone nature of the exogenous environment.



Keywords: economic security, digital economy, digitalization, enterprise management models, economic security of railway transport enterprises.

Постановка проблеми. Тривалий стан воєнної агресії з боку російської федерації та зумовлена ним глибока невизначеність геополітичної й макроекономічної кон'юнктури в Україні здійснюють деструктивний тиск на функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання. Особливо гостро цей вплив відчувають підприємства критичної інфраструктури, серед яких базове значення має залізничний транспорт. На сучасному етапі АТ «Укрзалізниця» зіткнулося з критичним падінням ділової активності, розбалансуванням операційної діяльності, стрімким відтоком кваліфікованого кадрового потенціалу та масштабним фізичним руйнуванням інфраструктурних об'єктів. Брак фінансових ресурсів, хронічна збитковість пасажирського сектора й надмірне зношення тягового рухомого складу (яке на кінець 2025 року перевищило 96%) призвели до переддефолтного стану підприємства та ускладнили довгострокове стратегічне планування.

Водночас залізничний транспорт залишається головною логістичною артерією держави, яка забезпечує її обороноздатність, підтримує експортно-імпортний потенціал та виконує важливу соціально-гуманітарну місію. За таких умов виникає об'єктивна практична потреба у докорінній трансформації існуючих управлінських парадигм. Забезпечення життєздатності та стійкого розвитку залізничної галузі вимагає впровадження новітніх технологій забезпечення її економічної безпеки, що безпосередньо пов'язано із процесами інтенсивної цифровізації та інтеграції в європейський транспортний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теоретико-методологічного обґрунтування економічної безпеки суб'єктів господарювання та стратегічного управління їхнім розвитком перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Загальні аспекти оцінювання фінансово-економічного стану та діагностики безпеки підприємств детально висвітлено у працях Н. П. Сисоліної [4], Т. О. Загорної [8], а також О. О. Колодізевої [19], В. Бойка та С. Лискевича [21]. Специфіка функціонування, управління та модернізації саме залізничного транспорту з урахуванням галузевих особливостей і кадрового менеджменту знайшла відображення у наукових працях Ж. С. Костюк [5], М. В. Корінь, О. О. Шевченко, О. О. Шовкопляс [6; 7], а також у дослідженнях В. Л. Диканя та І. В. Воловельської щодо активізації творчого мислення в управлінні галуззю [16]. Безпосередньо аналізу систем безпеки залізничних підприємств у сучасних умовах присвячено останні публікації А. Р. Мазіашвілі, В. В. Медяника та І. В. Воловельської [17; 18]. Попри значну кількість наукових напрацювань, стрімка цифровізація світової економіки у поєднанні з екстремальними безпековими викликами воєнного

стану в Україні створюють нові, раніше не досліджені ризики. Вимагає додаткового вивчення та методологічного переосмислення механізм оцінювання рівня економічної безпеки залізничних підприємств, який би інтегрував у собі інструменти цифрової трансформації.

Метою статті є комплексне оцінювання сучасного фінансово-господарського стану та рівня економічної безпеки підприємств залізничного транспорту України (на прикладі АТ «Укрзалізниця») за період 2019–2025 рр., ідентифікація методологічних прогалин та деструктивних чинників в умовах воєнного стану, а також обґрунтування пріоритетних напрямів і методів реформування галузі на засадах цифровізації

Викладення основного матеріалу. Експансія вітчизняних суб'єктів господарювання на глобальні ринки ускладнена низкою політико-економічних детермінант, диспропорцією якісних характеристик національної продукції релевантним вимогам світового попиту, а також персистуванням (збереженням) застарілих управлінських парадигм і недосконалістю національної правової архітектури.

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

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

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

З огляду на необхідність забезпечення стійкості, «Стратегія забезпечення національної економічної безпеки України до 2025 року» констатує:

- незадовільний стан економічної безпеки: середній рівень економічної безпеки зафіксовано на рівні 40 %;
- незадовільний рівень виробничої безпеки: середнє значення виробничої безпеки становить менше 53 % (відносно оптимального значення), що свідчить про незадовільний рівень для забезпечення основних національних економічних інтересів України у виробничій сфері.



Але як найважливіше можна виділити таке:

- «забезпечення безпеки державної таємниці та службової інформації – впровадження комплексу організаційно-правових, адміністративних, інженерно-технічних, оперативно-розшукових, контррозвідувальних, розвідувальних заходів, заходів із забезпечення технічного та криптографічного захисту секретної та службової інформації, спрямованих на запобігання її витоку»;

- «інформаційна безпека – стан захищеності національних інтересів людини, суспільства і держави в інформаційній сфері, за якого унеможливлено завдання шкоди через неповноту, невчасність і невірогідність інформації, що використана, негативний інформаційний вплив. Інформаційна безпека є складовою національної безпеки України»;

- «обмеженість держави у фінансових ресурсах ускладнює забезпечення достатніх обсягів виробництва та закупівлі сучасних зразків озброєння й спеціальної техніки, що разом із дисбалансом безпекових потенціалів України та Російської Федерації обумовлює необхідність застосування асиметричних тактик у безпековій сфері»;

- «сучасна модель глобалізації уможливила поширення міжнародного тероризму та нових схем його фінансування, міжнародної злочинності, зокрема в кіберпросторі, наркоторгівлі, торгівлі людьми, релігійного фундаменталізму, політичного та релігійного екстремізму.

Водночас середнє значення індикатора економічної безпеки за аналізований період становило 40 %, що кваліфікують як зону незадовільного (критичного) стану.

Середній показник виробничої безпеки склав менше 53 % оптимального значення. Це «свідчить про незадовільний рівень забезпечення основних національних економічних інтересів України у виробничій сфері».

Слід зазначити, що трансформаційні процеси в залізничному секторі були імplementовані в десятках країн світу, охоплюючи як держави-члени Європейського Союзу (ЄС), так і країни Африки, Бразилії та ін.

Основною причиною цих реформ зазвичай був фінансовий аспект: державні залізниці ставали надмірним фінансовим тягарем для національного бюджету країни.

Крім того, фінансові дисбаланси були детерміновані тим, що державні залізничні оператори продовжували виконувати соціально значущі функції, зокрема забезпечення транспортного сполучення з малонаселеними районами, збільшення заробітної плати, а також фінансування пенсійних зобов'язань. Усе це спричиняло збитковість перевезень. Для більш детального розуміння проблематики саме у сфері підприємств АТ «Укрзалізниця» - нижче наведено комплексний аналіз АТ «Укрзалізниця» (табл.1).

На поточному етапі доцільно сформулювати такий висновок: трансформаційні процеси, які відбуваються, повинні мати за основну мету не повну

елімінацію державного контролю над залізничним сектором, а лише часткову децентралізацію цієї влади через делегування з держави певних функціональних повноважень. У контексті європейської інтеграції та адаптації вітчизняного законодавства до директив ЄС, мова йде про чітке розмежування між функціями державного регулювання та безпосередньої господарської діяльності. Держава має позбутися монополії на операційне управління, передаючи ці повноваження ринковим суб'єктам або автономним управлінським структурам у межах корпоратизації. Це дозволить мінімізувати бюрократичні бар'єри, оптимізувати витрати та залучити інвестиційний капітал у цифрову модернізацію інфраструктури, водночас залишаючи за державою роль головного гаранта фінансово-економічної стабільності та безпеки критичних об'єктів галузі.

Таблиця 1

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

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

Аналізований період діяльності АТ «Укрзалізниця» (далі - Товариство або УЗ) з 2019 по 2026 рік охоплює складні етапи: від початку пандемії COVID-19 до повномасштабної військової агресії РФ. Для наочної візуалізації виявлених тенденцій зведені дані за 2019–2025 роки представлено у таблиці 2 та на рисунках 1-7.

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

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

Попри зазначені критичні умови, залізничний транспорт продовжує безперебійно функціонувати, забезпечуючи життєдіяльність країни та виконання стратегічно важливих завдань. У періоди екстремальної турбулентності залізнична мережа трансформувалася у головну логістичну артерію держави, яка

успішно нівелює ризики блокування інших видів транспорту. Вона виконує критично важливу функцію з підтримання обороноздатності, оперативного переміщення стратегічних вантажів, забезпечення безперервного експортно-імпортного потенціалу, а також безперебійного постачання сировини для підприємств базових галузей промисловості. Така стабільність роботи залізничного комплексу виступає ключовим стабілізуючим фактором для всієї макроекономічної системи країни.

Таблиця 2

Аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця» (2019–2025 рр.) (сформовано автором на основі [9-15])

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Пасажи́рообі́г млн пас.	53.3	16.0	25.0	17.0	25.0	27.8	28.0
Чисельність працівників тис. осіб	261.4	250.0	226.0	223.8	187.6	178.6	175.0
Капіта́льні Інвести́ції млрд грн	9.2	4.7	10.1	7.1	12.1	15.0	18.0

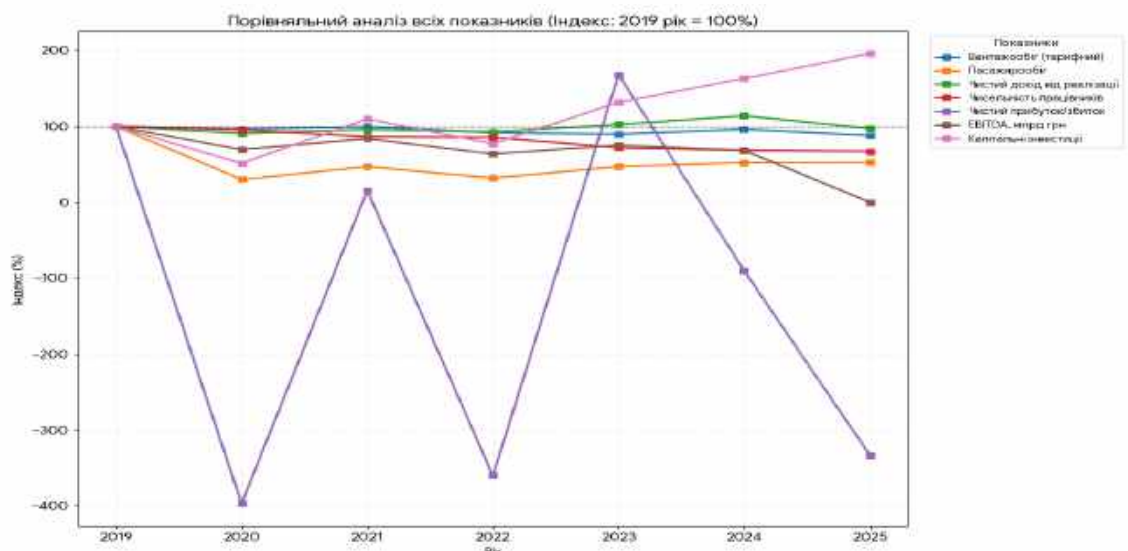


Рис. 1. Порівняльний аналіз показників діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2019-2025 рр.

Вантажний сегмент історично виступає ключовим джерелом генерування доходів АТ «Укрзалізниця», забезпечуючи механізм перехресного субсидування збиткового сектору пасажирських перевезень. У 2019 році діяльність у сфері вантажних перевезень характеризувалася стабільністю та високою

прибутковістю: показник рентабельності за EBITDA досяг 38%, що дозволило підприємству ефективно обслуговувати боргові зобов'язання та здійснювати капітальні інвестиції в модернізацію рухомого складу.

З початком пандемії COVID-19 у 2020 році, на тлі глобальної економічної рецесії та зниження попиту на сировинні товари, відбулося критичне скорочення обсягів вантажообігу до 4,256 млрд т-км. Однак уже в жовтні того ж року було зафіксовано відновлювальну динаміку з досягненням рекордного для внутрішнього сполучення показника у 6,163 млрд т-км, що перевищило рівень 2017-2019 років. Це підтвердило високий адаптивний потенціал залізничного транспорту та здатність до оперативної переорієнтації на внутрішній ринок в умовах обмеження експортних можливостей.

Військова агресія у 2022 році, що супроводжувалася блокуванням морських портів та тимчасовою окупацією територій, призвела до втрати 49% вантажної бази протягом 2021–2025 років. Зазначені обставини зумовили необхідність докорінної трансформації логістичної моделі залізничного транспорту з переорієнтацією експортних потоків на західні сухопутні переходи.

За підсумками 2024 року загальний обсяг вантажних перевезень склав 174,9 млн тонн (рис. 2.3), що перевищило показник попереднього року на 17,9%. Така позитивна динаміка була забезпечена переважно відновленням експорту залізничної сировини (33 млн тонн, зростання в 1,7 рази) та зернових вантажів.

Водночас у 2025 році зафіксовано зниження доходів від вантажного сегмента на 19%, до рівня 50,1 млрд грн. Скорочення обсягів транспортування зернових на 27% (до 28,56 млн тонн) та будівельних матеріалів стало наслідком вичерпання платоспроможного попиту. На 2026 рік Товариством ініційовано суттєве підвищення тарифів (на 37–41%) з метою компенсації фінансових втрат, що створює ризики подальшого звуження вантажної бази внаслідок переходу вантажовідправників на автомобільний транспорт.



Рис. 2. Динаміка зміни показника «Вантажообіг»

Стосовно сегмента пасажирських перевезень слід констатувати збереження тенденції до хронічної збитковості, яка набула критичного характеру під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної військової агресії.

Аналіз динаміки пасажиропотоку у далекому сполученні фіксує різке падіння обсягів: з 53,3 млн осіб у 2019 році до 16 млн осіб у 2020 році (рис. 3.).

У 2022 році, внаслідок масштабної вимушеної міграції населення, спричиненої воєнними діями, відбулося кратне розширення мережі та інтенсивності міжнародних рейсів. Протягом 2024–2025 років спостерігається тенденція до поступового відновлення обсягів перевезень: у 2025 році пасажиропотік склав 28 млн осіб, що на 200 тис. перевищує показник попереднього періоду.

Водночас зростання натуральних показників не забезпечує фінансової рентабельності: за підсумками 2024 року збитки даного сегмента перевищили 18 млрд грн. Коефіцієнт покриття операційних витрат доходами у пасажирському секторі становить лише 40%, що зумовлює його критичну залежність від бюджетного субсидування. Найбільший дисбаланс фіксується у приміському сполученні, де у 2024 році при доході 0,52 млрд грн отримано збиток у розмірі 9,31 млрд грн. Для забезпечення безперебійного функціонування галузі у 2025 році з державного резервного фонду було виділено 8 млрд грн, при цьому загальний обсяг державної фінансової підтримки перевищив 16 млрд грн.



Рис. 3. Динаміка зміни показника «Пасажи́рообі́г»

Одним із найбільш значущих індикаторів дестабілізації діяльності АТ «Укрзалізниця» є стрімке скорочення кадрового потенціалу. Аналіз динаміки трудових ресурсів свідчить, що якщо на початку 2019 року штатна чисельність перевищувала 272 тис. осіб, то станом на вересень 2024 року цей показник знизився до 184 тис. осіб, а середньооблікова чисельність за підсумками 2024 року склала 178,6 тис. осіб (рис. 4).

Основними детермінантами відтоку кадрів є мобілізаційні процеси, вимушена зовнішня та внутрішня міграція внаслідок військової агресії, а також неконкурентоспроможний рівень оплати праці. Незважаючи на впровадження Товариством заходів з автоматизації виробничих процесів та оптимізації функціоналу через суміщення професій, у короткостроковій перспективі ці інструменти не здатні повною мірою компенсувати критичний дефіцит висококваліфікованого технічного персоналу.



Рис. 4. Динаміка зміни показника «Чисельність працівників»

Аналіз фінансової результативності діяльності АТ «Укрзалізниця» свідчить про критичну негативну динаміку: від отримання чистого прибутку на рівні 3 млрд грн у 2019 році до підтвердження стану дефолту в січні 2026 року. Безпосередньою причиною настання неплатоспроможності стала неможливість обслуговування купонних виплат за єврооблігаціями в обсязі 45 млн дол. США.

Структура зовнішнього боргу характеризується високим рівнем навантаження: загальний обсяг зобов'язань за євробондами перевищує 1 млрд дол. США, з яких погашення основної суми в розмірі 703 млн дол. США припадає на липень 2026 року.

За підсумками 9 місяців 2025 року чистий збиток сягнув 7,32 млрд грн, що демонструє стрімку деградацію фінансового стану порівняно як із прибутковим 2023 роком (+5,04 млрд грн), так і зі збитковим 2024 роком (-2,71 млрд грн). Показники фінансової стійкості також зазнали суттєвого погіршення: чистий борг зріс до 73,01 млрд грн, а обсяг поточних зобов'язань збільшився у 2,6 рази. Зазначені тенденції вказують на критичний дефіцит обігового капіталу в умовах зростання потреби в капітальних інвестиціях, деталізація яких наведена у таблиці 3 та на рисунках 5-7.

Таблиця 3

Аналіз фінансових результатів за 9 місяців (2024-2025) (сформовано автором на основі [9-15])

Показник	9 міс 2024 року	9 міс 2025 року	Зміна (у %)
Чистий прибуток/збиток	+1.66 млрд грн	-7.32 млрд грн	-541%
Валовий прибуток/збиток	+8.06 млрд грн	-7.02 млрд грн	-187%
Операційний прибуток/збиток	+4.17 млрд грн	-3.82 млрд грн	-192%
Вільні грошові кошти	17.27 млрд грн	6.81 млрд грн	-60.5%



Рис. 5. Динаміка зміни показника «Чистий дохід від реалізації»

Наведені дані підтверджують, що запас фінансової стійкості, акумульований у 2023 році, був повністю вичерпаний упродовж 2025 року під впливом інтенсивного руйнування інфраструктури внаслідок обстрілів та скорочення доходів від операційної діяльності.

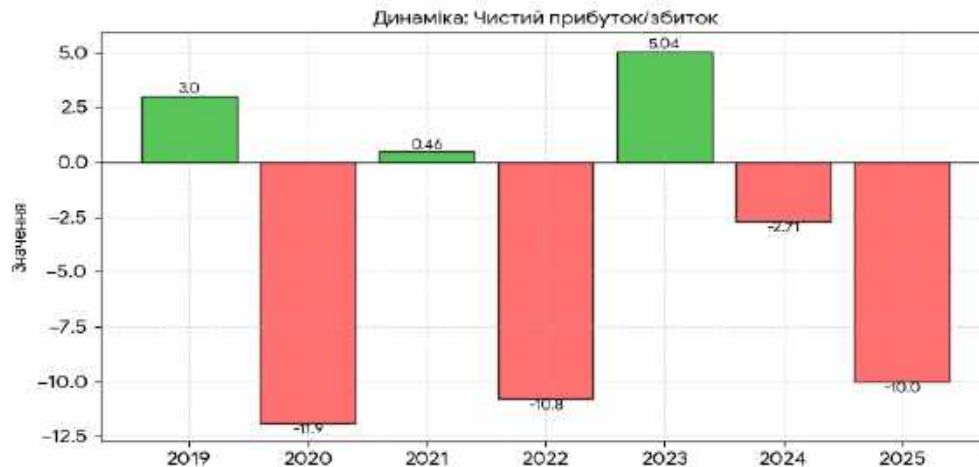


Рис. 6. Динаміка зміни показника «Чистий прибуток/збиток»



Рис. 7. Динаміка зміни показника «Капітальні інвестиції»

Для поглибленого діагностичного аналізу стану АТ «Укрзалізниця» доцільно врахувати низку специфічних індикаторів, що є репрезентативними в умовах повномасштабних воєнних дій:

1. Індекс інтенсивності руйнування інфраструктури (attacks count): у 2025 році зафіксовано історичний максимум атак на об'єкти залізничної інфраструктури – 1195 випадків. Динаміка цього показника має пряму кореляцію з обсягами необхідних капітальних інвестицій у відновлювальні роботи.



2. Коефіцієнт фізичного зносу тягового рухомого складу: станом на кінець 2025 року рівень зносу локомотивного парку перевищує 96%. Це свідчить про високий ризик технічної неспроможності забезпечення перевізного процесу навіть за наявності вантажної бази через дефіцит справної тяги.

3. Частка державного фінансування в структурі операційних витрат: спостерігається трансформація від повної фінансової автономії АТ «Укрзалізниця» у 2019 році до критичної залежності від зовнішніх впливів у 2025 році, коли обсяг державних грантів за 9 місяців склав 18,94 млрд грн. Цей індикатор відображає ступінь залежності суб'єкта господарювання від прямої бюджетної підтримки.

4. Енергоємність перевезень: в умовах дефіциту генеруючих потужностей та зростання тарифів, витрати на енергоресурси стали ключовим драйвером збитковості. У фінансовому плані на 2024 рік було прогнозовано зростання собівартості на 13% виключно за рахунок енергетичного фактору.

5. Рівень виконання плану капітальних інвестицій: за підсумками 9 місяців 2023 року рівень освоєння капітальних інвестицій склав лише 61% (10,4 млрд грн), що вказує на ускладнення реалізації проєктів модернізації в умовах воєнного стану.

Попри критичне фінансове становище, АТ «Укрзалізниця» продовжує імплементацію стратегічних інфраструктурних проєктів. Протягом 2024–2025 років пріоритетним напрямом визначено розбудову залізничної колії європейського стандарту (1435 мм) та оптимізацію інтермодального сполучення з країнами ЄС. Зокрема, у бюджеті на 2025 рік передбачено 1,217 млрд грн на проєкти розвитку та 1,83 млрд грн на закупівлю рейкової продукції за рахунок фінансування уряду Франції.

Стратегічно важливим напрямом діяльності є оновлення рухомого складу пасажирського сегмента. Протягом 2023-2024 років за рахунок коштів державного бюджету здійснено замовлення 66 нових вагонів загальною вартістю 2,93 млрд грн, з яких 15 одиниць вже введено в експлуатацію. Крім того, укладено контракт із компанією Alstom на постачання 55 електровозів, що є критично необхідним заходом для заміщення локомотивного парку, рівень фізичного зносу якого досяг 96%.

Водночас вартість відновлювальних робіт, зумовлених наслідками атак на інфраструктурні об'єкти, залишається надзвичайно високою. Обсяг витрат на інвестиційну діяльність за три квартали 2025 року зріс до 11,51 млрд грн, проте ці фінансові ресурси переважно спрямовуються на оперативне усунення пошкоджень, а не на реалізацію програм системної модернізації.

Результати проведеної діагностики функціонування залізничного транспорту свідчать про перебування галузі в критичному стані, що актуалізує

необхідність докорінного перегляду існуючих управлінських підходів та методів організації діяльності.

Державою Україна визначено шість стратегічних цілей, відповідно до яких ухвалюють рішення та здійснюють дії щодо АТ «Укрзалізниця» [16]:

- забезпечення потреби країни в перевезеннях;
- покращення фінансово-економічної стабільності АТ «Укрзалізниця» та галузі;
- інвестування в модернізацію парку;
- підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті та дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки співробітників відповідно до найкращих практик;
- підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця та забезпечення потреби у кваліфікованому та ефективному персоналі;
- підвищення якості управління діяльністю, прозорості та готовності до відкриття конкурентних ринків пасажирських і вантажних перевезень в умовах євроінтеграції (реформування).

Комплексний аналіз досвіду провідних країн світу і поточного стану вітчизняного залізничного транспорту дав змогу стверджувати, що сучасне становище не корелює з динамікою глобальних трансформаційних процесів, які розгортаються на світовому ринку.

Тому з метою забезпечення ефективного розвитку, подальшої євроінтеграції та підвищення конкурентоспроможності галузі є імперативним (вкрай необхідним) здійснення фундаментальних організаційно-економічних реформ. На основі аналізу світового досвіду та висновків про необхідність делегування функціональних повноважень від держави пріоритетні заходи з реформування мають включати [17, 18]:

- *лібералізацію ринку та конкуренцію*. Допуск приватного капіталу на залізничний ринок, що спричинить дію правил конкуренції. У цьому конкурентному середовищі перевізник буде змушений встановлювати ціну, співмірну з якістю наданих послуг і ринковою кон'юнктурою;

- *оптимізацію логістичних процесів*. Модифікація методики розрахунку термінів поставки з метою уникнення округлення в бік збільшення. Це забезпечить підвищення точності планування для вантажовідправників і сприятиме залученню споживачів;

- *підвищення операційної ефективності*. Мінімізація терміну обігу вагонів, що підвищить конкурентоспроможність залізничного транспорту порівняно з автомобільним і редукує фінансове навантаження на вантажооператора;

- *управління неприбутковими активами*. Ліквідація неефективних (неприбуткових) ділянок залізничної дороги або передавання їх на субсидування місцевим бюджетам;



- усунення фінансових дисбалансів. Максимальне скорочення перехресного субсидування, і передавання пасажирського транспорту приватним перевізникам;

- раціоналізацію управлінської структури. Оптимізація та скорочення чисельності управлінського персоналу [17, 18].

Для удосконалення системи економічної безпеки залізничних магістралей, зважаючи на вимоги цифрової трансформації економіки, пропонується імплементувати такі заходи:

- *цифровізація контролю логістичних ланцюгів*. Створення цифровізованих систем моніторингу вагонів і вантажів на всьому процесі перевезення з метою забезпечення вантажовласників максимальною, оперативною та достовірною інформацією;

- *оптимізація активів*. Збільшення вантажопідйомності вагонного парку;

- *технологічне оновлення*. Впровадження високошвидкісних магістралей і прогресивних інноваційних рішень.

З урахуванням передового світового досвіду обґрунтовано необхідність імплементування таких доповнень до стандартних соціальних пакетів для співробітників, а також впровадження коплаєнс-офісу:

- *персоналізований соціальний пакет*. Надання соціальних пакетів співробітникам з обов'язковим урахуванням їхніх індивідуальних переваг і потреб;

- *диференційована мотивація*. Використання додаткових стимулюючих елементів для мотивації персоналу та підвищення їхньої лояльності.

На додачу до вищезазначених заходів запропоновано ліквідувати нецільове використання фінансових ресурсів через забезпечення повної прозорості всіх розрахунків та їхньої онлайн-публікації. Цей захід є важливим для обмеження корупційних ризиків і побудови превентивної системи (комплаєнсу) [19, 20, 21].

Література:

1. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2021). *Railway Cybersecurity: Good Practices in Cyber Risk Management*. Athens: ENISA. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/railway-cybersecurity-good-practices-in-cyber-risk-management>.
2. Digital Platforms – The New Network Industries? How to regulate them. *Network Industries Quarterly*. 2019. Vol. 21. № 2. P. 29.
3. Данніков О. В., Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 73–79.
4. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Кіровоград : КНТУ, 2014. 226 с.
5. Костюк Ж. С. Мотивація як засіб підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/92.pdf>.

6. Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4. Т. 1. С. 53–56.
7. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238–245.
8. Загорна Т. О. Економічна діагностика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
9. Укрзалізниця за дев'ять місяців 2025 року отримала 7,3 млрд грн чистого збитку – фінзвітність. URL: <https://www.railinsider.com.ua/uz-zbytky-2025-finansova-zvitnist/>.
10. Торік Укрзалізниця отримала 102,9 млрд грн чистого доходу. URL: <https://www.railinsider.com.ua/torik-ukrzaliznyczya-otrymala-1029-mlrd-grn-chystogo-dohodu/>.
11. Консолідована фінансова звітність по АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623373/>.
12. «Укрзалізниця» за рік отримала майже пів мільярда гривень чистого прибутку. У 2020-му було 12 млрд грн збитків. URL: <https://babel.ua/news/75172-ukrzaliznycya-za-rik-otrymala-mayzhe-pivmilyarda-griven-chistogo-pributku-u-2020-u-bulo-12-mlrd-grn-zbitkiv>.
13. Фінплан АТ «Укрзалізниця» на 2022 рік. URL: <https://epravda.com.ua/news/2021/12/30/681090/>.
14. У 2023 році вантажо- та пасажироперевезення зросли на 3% і 27%. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vantazho-ta-pasazhyroperevezennia-zrosly-na-3-i-27/>.
15. Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «Укрзалізниця» за 31.12.2024 р. URL: <https://me.gov.ua/download/6c315760-d928-450d-954e-5b6c30aa8d07/file.pdf>.
16. Дикань В. Л., Воловельська І. В. Методика управління залізничним транспортом на основі принципів активізації творчого мислення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 72-73. С. 7–15.
17. Мазіашвілі А. Р., Медяник В. В. Методи удосконалення системи економічної безпеки підприємства залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. № 92. С. 62-71. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.352885>
18. Мазіашвілі А. Р., Воловельська І. В. Методи удосконалення системи економічної безпеки підприємства залізничного транспорту в сучасних умовах. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (20-22 листопада 2025 р., м. Харків). Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 368-370.
19. Колодізева О. О. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № (48). С. 35-38.
20. Кавун С. В., Пилипенко А. А., Репко Д. О. Економічна та інформаційна безпека підприємств у системі консолідації інформації : навч. посіб. Х : Вид. ХНЕУ, 2013. 363 с.
21. Бойко В., Лискевич С. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4 (320). С. 7–11.

References:

1. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2021). *Railway Cybersecurity: Good Practices in Cyber Risk Management*. Athens: ENISA. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/railway-cybersecurity-good-practices-in-cyber-risk-management>.
2. Digital Platforms – The New Network Industries? How to regulate them. (2019). *Network Industries Quarterly*, 21(2), 29.



3. Dannikov, O.V., & Sichkarenko, K.O. (2018). Kontseptualni zasady tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Conceptual foundations of digitalization of Ukraine's economy]. *Infrastruktura rynku [Market Infrastructure]*, 17, 73–79 [in Ukrainian].
4. Sysolina, N.P. (2014). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva [Economic security of the enterprise]*. Kirovohrad: KNTU [in Ukrainian].
5. Kostiuk, Zh.S. (2015). Motyvatsiia yak zasib pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Motivation as a tool for increasing the economic security of railway transport enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and National Economic Problems]*, 4 [in Ukrainian]. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/92.pdf>.
6. Korin, M.V. (2014). Stratehiia rozvytku kadrovoho potentsialu zaliznyts [The development strategy of human resources potential of railways]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii "Ekonomichni nauky" [Khmelnytskyi National University Journal. Economic Sciences Series]*, 4(1), 53–56 [in Ukrainian].
7. Korin, M.V., Shevchenko, O.O., & Shovkopliias, O.O. (2017). Upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu v suchasnykh umovakh [Management of personnel potential development in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [The Bulletin of Transport Economy and Industry]*, 60, 238–245 [in Ukrainian].
8. Zahorna, T.O. (2007). *Ekonomichna diahnozyka [Economic diagnostics]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
9. Ukrzaliznytsia za deviat misiatsiv 2025 roku otrymala 7,3 mlrd hrn chystoho zbytku – finzvitnist [Ukrzaliznytsia received 7.3 billion UAH of net loss for nine months of 2025 – financial reporting]. (2025). *railinsider.com.ua*. [in Ukrainian]. URL: <https://www.railinsider.com.ua/uz-zbytky-2025-finansova-zvitnist/>.
10. Torik Ukrzaliznytsia otrymala 102,9 mlrd hrn chystoho dokhodu [Last year Ukrzaliznytsia received 102.9 billion UAH of net income]. (n.d.). *railinsider.com.ua*. [in Ukrainian]. URL: <https://www.railinsider.com.ua/torik-ukrzaliznyczya-otrymala-1029-mlrd-grn-chystogo-dohodu/>.
11. "Ukrzaliznytsia" za rik otrymala maizhe piv milyarda hryven chystoho prybutku. U 2020-mu bulo 12 mlrd hrn zbytkiv ["Ukrzaliznytsia" received almost half a billion hryvnias in net profit for the year. In 2020, there were 12 billion UAH in losses]. (2021). *babel.ua*. [in Ukrainian]. URL: <https://babel.ua/news/75172-ukrzaliznycya-za-rik-otrimala-mayzhe-pivmilyarda-griven-chistogo-pributku-u-2020-u-bulo-12-mlrd-grn-zbitkiv>.
12. "Ukrzaliznytsia" received almost half a billion hryvnias of net profit for the year. In 2020, there were 12 billion UAH of losses]. (2021). *Babel*. <https://babel.ua/news/75172-ukrzaliznycya-za-rik-otrimala-mayzhe-pivmilyarda-griven-chistogo-pributku-u-2020-u-bulo-12-mlrd-grn-zbitkiv>
13. Finplan AT "Ukrzaliznytsia" na 2022 rik [Financial plan of JSC "Ukrzaliznytsia" for 2022]. (2021). *epravda.com.ua*. [in Ukrainian]. URL: <https://epravda.com.ua/news/2021/12/30/681090/>.
14. U 2023 rotsi vantazho- ta pasazhyroperevezennia zrosly na 3% i 27% [In 2023, freight and passenger transportation increased by 3% and 27%]. (2024). *skilky-skilky.info*. [in Ukrainian]. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vantazho-ta-pasazhyroperevezennia-zrosly-na-3-i-27/>.
15. Balans (Zvit pro finansovyi stan) AT "Ukrzaliznytsia" za 31.12.2024 r. [Balance sheet (Statement of financial position) of JSC "Ukrzaliznytsia" as of December 31, 2024]. (2025). *me.gov.ua*. [in Ukrainian]. URL: <https://me.gov.ua/download/6c315760-d928-450d-954e-5b6c30aa8d07/file.pdf>.

16. Dykan, V.L., & Volovelska, I.V. (2021). Metodyka upravlinnia zaliznychnym transportom na osnovi pryntsyviv aktyvizatsii tvorchoho myslennia [Methodology of railway transport management based on the principles of activating creative thinking]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [The Bulletin of Transport Economy and Industry], 72-73, 7–15 [in Ukrainian].

17. Mazvashvili, A.R., & Medianyuk, V.V. (2020). Metody udoskonalennia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh [Methods of improving the system of economic security of railway transport enterprises in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti* [The Bulletin of Transport Economy and Industry], 92, 62–71 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.352885>

18. Mazvashvili, A.R., & Volovelska, I.V. (2025). Metody udoskonalennia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh [Methods of improving the system of economic security of railway transport enterprises in modern conditions]. *Rozvytok ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii* [Development of economic systems in the context of globalization]: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference (November 20–22, 2025, Kharkiv), (pp. 368–370). Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi universytet imeni V.N. Karazina [in Ukrainian].

19. Kolodizieva, O.O. (2021). Instrumentarii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Tools for ensuring economic security of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University], 48, 35–38 [in Ukrainian].

20. Kavun, S.V., Pylypenko, A.A., & Repko, D.O. (2013). *Ekonomichna ta informatsiina bezpeka pidpriemstv u systemi konsolidatsii informatsii* [Economic and information security of enterprises in the information consolidation system]. Kharkiv: Vyd. KhNEU [in Ukrainian].

21. Boiko, V., & Lyskevych, S. (2023). Stratehii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Strategies for ensuring the economic security of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Khmelnytskyi National University Journal. Economic Sciences], 4(320), 7–11 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 13.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.05.2026