СУСПІЛЬСТВО ТА НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ
5(25)
2026
ISSN 3041-1572 Online



УДК 351:656.2:339.9

https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-5(25)-1638-1652

Крихтіна Юлія Олександрівна доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-6595-4759

Дейнека Олександр Георгійович доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків, https://orcid.org/0000-0002-6368-1793

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ОРІЄНТИРІВ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. У статті здійснено аналіз стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України в системі європейських орієнтирів публічної політики. Обґрунтовано, що за умов воєнних руйнувань, зміни вантажних потоків, посилення ролі західних прикордонних переходів та поглиблення інтеграційних зобов'язань залізнична галузь потребує узгодження поточної стійкості з довгостроковою модернізацією. Визначено, що залізничний транспорт виконує для держави транспортну, соціальну, оборонну, гуманітарну та зовнішньоекономічну функції, а тому його розвиток має розглядатися як сфера публічної політики, пов'язана з відновленням інфраструктури, технічною сумісністю з європейською транспортною системою, цифровою стійкістю, безпекою перевезень і якістю транспортних послуг.

Досліджено європейські орієнтири, пов'язані з розвитком транспортних коридорів, інтероперабельністю, євроколією, безпекою руху, доступом до інфраструктури, комбінованими перевезеннями, цифровою координацією даних і фінансово-проєктною підготовкою модернізації. Встановлено, що європейські вимоги мають для української залізничної галузі управлінський зміст, оскільки впливають на вибір інфраструктурних проєктів, розподіл відповідальності, модернізацію вузлів і прикордонних переходів, якість перевезень та джерела фінансування.

Запропоновано розглядати стратегічне управління розвитком залізничного транспорту через напрями реалізації публічної політики: нормативно-інституційний, коридорно-інфраструктурний, техніко-стандартизаційний,



5(25)
2026
ISSN 3041-1572 Online
СУСПІЛЬСТВО ТА НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ

цифрово-безпековий, ринково-регуляторний, фінансово-інвестиційний та сервісно-логістичний. Обґрунтовано, що їх поєднання створює основу для узгодження державних рішень, корпоративних дій АТ «Укрзалізниця», регуляторних процедур, технічного оновлення, цифрової стійкості та підвищення якості транспортних послуг.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання під час визначення пріоритетів державної транспортної політики, підготовки інфраструктурних проєктів, формування прозорої моделі ринкового регулювання та інтеграції української залізниці до європейської системи перевезень.

Ключові слова: залізничний транспорт; європейський транспортний простір; публічна політика; інтероперабельність; інфраструктурна модернізація; цифровізація; ринкове регулювання; фінансова модель стратегічного управління; пасажирська мобільність; сервісна логістика.

Krykhtina Yuliia Oleksandrivna Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Public Administration and HR Technologies, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-6595-4759

Deineka Oleksandr Heorhiiovych Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Public Administration and HR Technologies, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, https://orcid.org/0000-0002-6368-1793

STRATEGIC MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT DEVELOPMENT IN UKRAINE WITHIN THE SYSTEM OF EUROPEAN PUBLIC POLICY GUIDELINES

Abstract. The article analyzes the strategic management of railway transport development in Ukraine within the system of European public policy guidelines. It is substantiated that, amid wartime destruction, changes in freight flows, the growing role of western border crossings and deepening integration commitments, the railway sector needs to align current operational resilience with long-term modernization. It is determined that railway transport performs transport, social, defense, humanitarian and foreign economic functions for the state. Therefore, its development should be considered as a sphere of public policy related to infrastructure recovery, technical compatibility with the European transport system, digital resilience, transport safety and the quality of transport services.

The article examines European guidelines related to the development of transport corridors, interoperability, the European gauge, traffic safety, access to



infrastructure, combined transport, digital data coordination and financial-project preparation for modernization. It is established that European requirements have managerial significance for Ukraine's railway sector, as they influence the selection of infrastructure projects, the allocation of responsibilities, the modernization of hubs and border crossings, the quality of transport services and sources of financing.

It is proposed to consider the strategic management of railway transport development through the directions of public policy implementation: regulatory and institutional, corridor and infrastructure, technical and standardization, digital and security, market and regulatory, financial and investment, and service and logistics. It is substantiated that their combination creates a basis for coordinating state decisions, corporate actions of JSC Ukrzaliznytsia, regulatory procedures, technical upgrading, digital resilience and improvement of the quality of transport services.

The practical significance of the results lies in the possibility of using them when determining the priorities of state transport policy, preparing infrastructure projects, developing a transparent model of market regulation and integrating Ukraine's railway into the European transport system.

Keywords: railway transport; European transport area; public policy; interoperability; infrastructure modernization; digitalization; market regulation; financial model of strategic management; passenger mobility; service logistics.

Постановка проблеми. Залізничний транспорт України функціонує в умовах, коли операційна стійкість воєнного часу має бути поєднана з довгостроковою перебудовою галузі відповідно до європейських орієнтирів. Повномасштабна війна посилила значення залізниці у внутрішніх і міжнародних перевезеннях, евакуації населення, забезпеченні експорту, підтриманні гуманітарних потоків та обслуговуванні промислових регіонів, які зберегли виробничу активність. Водночас накопичений знос інфраструктури, нерівномірна пропускна спроможність прикордонних переходів, обмежена технічна сумісність з Європейським Союзом, високе фінансове навантаження на оператора та різний рівень цифрової зрілості управлінських процесів ускладнюють формування стійкої траєкторії розвитку галузі.

У сфері публічного управління залізниця постає як інфраструктурна основа зовнішньої торгівлі, регіональної доступності, оборонної спроможності, експортної логістики, мобільності населення, екологічних цілей та участі України в європейській системі транспортних коридорів. Від стану залізничної мережі залежать якість перевезень, здатність держави підтримувати економічні зв'язки, забезпечувати стійкість територій, розвивати прикордонну інфраструктуру та виконувати інтеграційні зобов'язання. За таких умов стратегічне управління розвитком залізничного транспорту потребує участі держави як нормотворця, інвестора, координатора міжнародних

домовленостей, гаранта безпеки та суб'єкта, що формує умови для ефективної роботи стратегічної інфраструктури.

Європейські орієнтири транспортної політики охоплюють TEN-T (Trans-European Transport Network, транс'європейська транспортна мережа), інтероперабельність, ERTMS (European Rail Traffic Management System, європейська система управління залізничним рухом), технічні специфікації TSI (Technical Specifications for Interoperability, технічні специфікації інтероперабельності), стандарти безпеки, правила доступу до інфраструктури, розвиток комбінованих перевезень, цифрову координацію даних і сталість транспортної системи. Для України такі орієнтири формують запит на стратегічне управління, здатне узгодити нормативну адаптацію, технічну модернізацію, фінансово-інвестиційне планування, цифрові рішення та ринкову організацію перевезень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях останніх років стратегічне управління підприємствами залізничного транспорту дедалі частіше пов'язується з цифровими змінами, інноваційною діяльністю, оновленням інфраструктури та довгостроковим плануванням. М. С. Кужавський розглядає стратегічне управління підприємствами залізничного транспорту в умовах цифровізації та наголошує на потребі перегляду інструментів розвитку з урахуванням змін у транспортно-логістичній сфері [1]. М. В. Корінь, О. А. Лановий, М. М. Поддубкін та Л. Д. Зайцева трактують цифрову трансформацію як тривалий процес, що охоплює технології, організацію бізнес-процесів і взаємодію з користувачами транспортних послуг [2]. В. В. Бобиль, І. М. Ломтєва та М. П. Сначов пов'язують якість стратегічних рішень в АТ «Укрзалізниця» з управлінською інформацією, центрами відповідальності та оцінкою результативності [3].

Окремий напрям становлять публікації, у яких розвиток залізничного транспорту розглядається через інноваційно-інвестиційні, проєктні та інфраструктурні рішення. В. О. Овчиннікова та Г. В. Обруч аналізують стратегічні ініціативи розвитку залізничного транспорту України через техніко-технологічне оновлення, інноваційні рішення та посилення довгострокової керованості галузі [4]. В. Л. Дикань, В. М. Бартош та Я. В. Фірсова акцентують увагу на проєктному управлінні інноваційно-інвестиційним відтворенням основних фондів підприємств залізничного транспорту [5]. Т. Чаркіна та О. Залеський доповнюють цей напрям аналізом організації проєктного управління модернізацією залізничної інфраструктури в умовах цифровізації, приділяючи увагу аналітиці даних, ризик-менеджменту та інформаційній безпеці [6].

У працях, присвячених цифровізації та європейській інтеграції, залізничний транспорт розглядається вже не тільки як галузь перевезень, а як



частина ширшого транспортно-логістичного простору. I. Parasii-Verhunenko та A. Arbuzova аналізують вплив інноваційної активності АТ «Укрзалізниця» на ефективність перевезень у цифровій економіці, пов'язуючи цифрову трансформацію з оптимізацією витрат, прозорістю операцій, електронним документообігом, логістичними процесами й пасажирськими сервісами [7]. O. Bal, V. Tverdomed, O. Kovalchuk, L. Solodiak та N. Borys досліджують упровадження вимог TSI у проєктах модернізації залізничної інфраструктури України в контексті інтеграції до транспортної системи ЄС [8]. Л. В. Марценюк, Є. В. Коваленко-Марченкова та R. D. Furfaro розглядають напрями інтеграції залізничного транспорту України до європейської мережі, зокрема воєнну роль залізниці, прикордонні бар'єри, законодавчу адаптацію та формування нових інституційних елементів ринку [9]. М. М. Баран досліджує реформування публічного управління розвитком транспортної інфраструктури України в контексті інтеграції до європейської логістичної системи, що дозволяє пов'язати залізничну проблематику з ширшим полем публічно-управлінських рішень [10].

Зарубіжні публікації уточнюють європейський регуляторний і технологічний контекст дослідження. A. Knorr та A. Eisenkopf аналізують регулювання дальніх пасажирських перевезень у Німеччині та бар'єри входу для нових учасників ринку [11]. J. Guillen розглядає лібералізацію пасажирського ринку ЄС і вимоги до договорів про публічні послуги у сфері пасажирських перевезень [12]. X. Morin, N. O. E. Olsson та A. Lau систематизують управлінські проблеми впровадження ERTMS, дистанційного керування поїздами та автоматизованого руху, підкреслюючи значення управління змінами, стейкхолдерами та організаційною готовністю [13]. A. Dianin та C. Chizzali на матеріалі TEN-T аналізують доступність периферійних територій до основних вузлів мережі [14]. C. Wanko розглядає ERTMS/ETCS як уніфіковану систему керування рухом, що впливає на пропускну спроможність і безпеку залізничних ліній [15].

Узагальнення наведених праць показує, що наукова дискусія розвивається у двох пов'язаних площинах. Одна з них пояснює стратегічне, цифрове, інноваційне та проєктне управління залізничними підприємствами України. Інша розкриває європейські регуляторні й технологічні вимоги, пов'язані з ринковим доступом, публічними договорами, TEN-T, TSI, ERTMS та інтероперабельністю. Подальшого опрацювання потребує поєднання цих площин у межах публічно-управлінської моделі, де стратегія розвитку залізничного транспорту України узгоджується з корпоративними планами АТ «Укрзалізниця» та європейськими орієнтирами державної транспортної політики.

Мета статті полягає в обґрунтуванні змісту стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України в системі європейських орієнти-

рів публічної політики, а також у визначенні управлінських пріоритетів, що пов'язують інфраструктурну модернізацію, технічну сумісність, цифрову стійкість, фінансову підготовку проєктів і якість транспортних послуг.

Виклад основного матеріалу. Оновлена Національна транспортна стратегія України до 2030 року формує для залізничного транспорту рамку відновлення, у якій поєднуються безпекові потреби, європейська інтеграція, цифрові рішення, інфраструктурні проєкти та нова якість управління транспортною системою [16]. Для залізничної галузі положення Національної транспортної стратегії мають значення інституційної основи, у межах якої модернізація інфраструктури, оновлення управлінських процедур, цифрова стійкість і якість перевезень набувають статусу складових державної транспортної політики. За такого бачення стан колій, пропускна спроможність вузлів, робота прикордонних переходів, надійність цифрових сервісів і джерела фінансування розглядаються через призму публічного вибору, що передбачає визначення відповідальних суб'єктів, послідовності рішень, критеріїв пріоритетності та меж участі держави у розвитку стратегічної інфраструктури.

Європейський вектор державної транспортної політики конкретизовано в Регламенті ЄС 2024/1679 щодо розвитку транс'європейської транспортної мережі. У документі визначено вимоги до TEN-T, зокрема до якості інфраструктури, спроможності транспортних вузлів, інтермодальності, коридорного планування та строків формування мережі [17]. Для України положення регламенту мають розглядатися як управлінський орієнтир, що змінює критерії оцінювання інфраструктурних рішень. Наприклад, інфраструктурні об'єкти, зокрема залізнична лінія, вузол або прикордонний перехід, у такому контексті оцінюються за їхнім внеском у зв'язність територій, організацію міжнародного руху, доступ до логістичних центрів, відповідність європейським стандартам, прозорість фінансування та очікуваний суспільний ефект.

Європейська стратегія інтеграції української та молдовської залізничних систем до транспортної системи ЄС деталізує практичні рішення щодо колії 1435 мм, прикордонних переходів, вантажних перевезень, інтермодальних маршрутів і зв'язків із сусідніми державами [18]. Для України євроколія має інфраструктурне, економічне й публічно-політичне значення, оскільки впливає на час проходження кордону, витрати вантажовласників, доступність міжнародних пасажирських маршрутів, розміщення логістичних центрів і включення регіонів у європейські виробничі ланцюги. Державна підтримка таких проєктів переводить технічну сумісність у площину бюджетних пріоритетів, міжнародних зобов'язань і регіональної політики.

У такому контексті стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України доцільно подавати через напрями реалізації публічної

ISSN 3041-1572 Online

політики, які відображають взаємопов'язані управлінські завдання. До них належать нормативно-інституційний, коридорно-інфраструктурний, техніко-стандартизаційний, цифрово-безпековий, ринково-регуляторний, фінансово-інвестиційний та сервісно-логістичний напрями. Їх доцільно представити схематично, оскільки кожен напрям має власний набір інструментів, відповідальних суб'єктів і очікуваних результатів (рис. 1).



Рис.1. Напрями реалізації публічної політики у сфері стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України

Джерело: складено авторами

У запропонованій структурі залізнична модернізація розглядається як сфера публічної політики, у межах якої державні рішення узгоджуються з корпоративними діями АТ «Укрзалізниця», регуляторними процедурами, європейськими вимогами та потребами користувачів транспортних послуг.

1. Нормативно-інституційний напрям задає вихідні умови для подальшого управління розвитком залізничного транспорту. На рівні держави визначаються правові засади функціонування галузі, порядок імплементації європейських норм, правила фінансування суспільно значущих перевезень, вимоги безпеки та переговорна позиція у відносинах з ЄС. Регуляторні органи відповідають за прозорий доступ до інфраструктури, контроль недискри-

мінації, ліцензування, безпековий нагляд і врегулювання конфліктів між учасниками ринку. АТ «Укрзалізниця» в межах такої моделі поєднує функції інфраструктурного оператора, перевізника, власника значної частини активів і учасника проєктної підготовки. Чітке розмежування цих ролей надає стратегії виконавчої сили, оскільки управлінські рішення спираються на затверджені пріоритети, узгоджені процедури, розподіл відповідальності та прогнозовану послідовність дій.

2. Коридорно-інфраструктурний напрям пов'язаний із визначенням послідовності модернізації. Українська залізнична мережа має велику протяжність, різний технічний стан ділянок, воєнні пошкодження, дефіцит інвестиційних ресурсів і нерівномірне навантаження на окремі маршрути. За таких умов публічна політика має виділяти коридори, прикордонні переходи, станції, термінали й вузли, де інвестиції здатні дати найбільший ефект для експорту, пасажирської мобільності, оборонної логістики та регіонального відновлення. Вибір пріоритетних об'єктів повинен спиратися на попит, пропускну спроможність, стан активів, вартість робіт, можливості співфінансування, екологічний результат і відповідність TEN-T. Без такого відбору інфраструктурна модернізація ризикує перетворитися на розрізнений набір проєктів, які важко пов'язати з довгостроковою транспортною політикою.

3. Техніко-стандартизаційний напрям охоплює інтероперабельність, технічні специфікації TSI та адаптацію інфраструктури до європейських параметрів. У межах європейського залізничного простору інтероперабельність передбачає узгоджену роботу інфраструктури, рухомого складу, систем сигналізації, процедур безпеки та експлуатаційних правил. Для Укрзалізниці дана вимога має практичний зміст, оскільки технічна сумісність впливає на міжнародне пасажирське сполучення, швидкість вантажного руху, прогнозованість логістики, кількість операцій на кордоні, витрати на перевантаження та якість взаємодії з операторами сусідніх держав. Вимоги TSI варто враховувати ще на стадії підготовки інфраструктурних проєктів, коли зберігається можливість вплинути на технічні рішення, кошториси, строки реалізації та майбутню сумісність об'єкта. Додавання параметрів інтероперабельності після основного планування зазвичай породжує додаткові витрати, затримки й технічні обмеження. Дослідження O. Bal та співавторів показує, що імплементація TSI в українських проєктах має технічний та інституційний виміри [8]. Звідси випливає завдання для публічного управління: забезпечити методичну підтримку замовників, підготовку фахівців, оновлення нормативної бази, прозорість технічних рішень і перевірку відповідності проєктів до початку їх реалізації.

4. Цифрово-безпековий напрям пов'язаний з ERTMS, даними, кіберзахистом і стійкістю сервісів. Європейська агенція залізниць у звіті 2024 року

ISSN 3041-1572 Online



пов'язує безпеку та інтероперабельність із гармонізованими технічними рішеннями, спільними процедурами та розвитком єдиного залізничного простору [19]. Матеріали ЄС щодо ERTMS вказують на повільні темпи впровадження системи на мережі TEN-T, що підсилює значення стабільного фінансування, довгострокового планування і скоординованої реалізації на транскордонних ділянках [21]. Для Укрзалізниці ERTMS варто розглядати як комплекс змін у керуванні рухом, підготовці персоналу, закупівлях, взаємодії з операторами, вимогах до рухомого складу та цифровій безпеці.

Практичний ефект ERTMS залежить від узгодженості рішень, які приймаються в різних частинах залізничної системи. Оснащення інфраструктури дає обмежений результат за малої кількості сумісного рухомого складу. Наприклад, оновлення локомотивів втрачає частину економічної віддачі, якщо графік обладнання колійних ділянок залишається невизначеним, або недостатня підготовка персоналу підвищує операційні ризики навіть за наявності якісного обладнання. Тому стратегічне управління ERTMS має охоплювати коридорний графік упровадження, оцінку вартості життєвого циклу, навчання персоналу, правила закупівель, кіберзахист і координацію з європейськими інституціями.

Цифровізація залізничного транспорту поступово стає умовою керованості галузі. В операційній частині вона впливає на планування перевезень, електронний документообіг, розподіл вагонів, управління ремонтами, облік витрат, продаж квитків, оброблення звернень і комунікацію з клієнтами. У зовнішній частині цифрові рішення забезпечують сумісність з європейськими сервісами, платформами, інформаційними системами та ланцюгами поставок. Воєнний період показав підвищену вразливість таких систем: збій онлайн-сервісів, вантажних платформ або електронного документообігу швидко позначається на пасажирах, вантажовласниках, диспетчерських процесах і репутації перевізника. Через це цифрова політика залізниці має включати кіберзахист, резервні процедури, відновлення даних, розмежування доступу, захист критичної інформаційної інфраструктури та підготовку персоналу до аварійних сценаріїв.

5. Ринково-регуляторний напрям стосується доступу до інфраструктури, організації конкуренції та розподілу відповідальності між учасниками ринку. Європейський досвід свідчить, що відкриття ринку працює результативно за наявності прозорих правил доступу, дієвого регулятора, якісної інформації про пропускну спроможність і зрозумілих процедур розподілу інфраструктурних ресурсів. A. Knorr та A. Eisenkopf на матеріалі Німеччини показують збереження бар'єрів входу на ринок у ситуаціях, коли регуляторні та комерційні умови ускладнюють реальну конкуренцію [11]. J. Guillen звертає увагу на договори про публічні послуги, де прозорість і рівний доступ визначають якість організації пасажирських перевезень [12].

В українських умовах регулювання ринку потребує підвищеної обережності, оскільки залізнична мережа одночасно виконує комерційні, соціальні, оборонні й гуманітарні функції. Формування ринку повинно враховувати конкуренцію операторів, фінансування інфраструктури, виконання суспільно значущих перевезень, безпеку руху, доступ до дефіцитної пропускної спроможності та збереження державного контролю над стратегічними активами. У цьому контексті публічна політика має сформувати систему регулювання з визначеними ролями інфраструктурного оператора, перевізників, незалежного регулятора, органу безпеки, замовників публічних послуг і державних інвесторів.

6. Фінансово-інвестиційний напрям визначає темп практичної реалізації європейських орієнтирів. Вимоги ЄС задають стандарти підготовки проєктів, обґрунтування витрат, оцінки ефектів, процедур закупівель, екологічних параметрів і прозорості реалізації. Для української залізниці доступ до фінансування залежить від якості проєктної підготовки. Потреба в модернізації має бути підкріплена пакетом рішень, де доведено відповідність TEN-T, TSI, безпековим стандартам, фінансовій доцільності, екологічним критеріям і потребам користувачів.

Фінансова модель стратегічного управління повинна враховувати високу частку постійних витрат залізниці, капіталомісткість інфраструктури, вартість відновлення пошкоджених об’єктів, потребу в оновленні рухомого складу та обмеженість власних ресурсів перевізника. Комерційні перевезення можуть формувати ресурс розвитку на рентабельних напрямах. Суспільно значущі пасажирські перевезення потребують прозорих договорів і компенсацій. Інфраструктурні проєкти з високим суспільним або євроінтеграційним ефектом мають спиратися на поєднання державного бюджету, міжнародних фінансових інституцій та програм ЄС. Такий розподіл джерел фінансування зменшує ризик, коли витрати на суспільні функції перекладаються на операційну діяльність перевізника і погіршують його інвестиційну спроможність.

7. Сервісно-логістичний напрям поєднує комбіновані перевезення, взаємодію видів транспорту та пасажирську мобільність. Європейська політика дедалі активніше пов’язує розвиток залізниці з інтермодальністю, терміналами, логістичними вузлами та зменшенням навантаження на автомобільні маршрути. Звіт UIC та UIRR щодо комбінованих перевезень у Європі вказує, що інтермодальні рішення підтримували розвиток ринку залізничних вантажних перевезень упродовж останнього десятиліття [23]. В українських умовах значущість цього напряму посилюється зміною експортних маршрутів, зростанням ролі західних переходів, потребою в термінальній інфраструктурі та необхідністю скорочення втрат часу на стику різних транспортних систем.

ISSN 3041-1572 Online



У практичному вимірі публічна політика має формувати умови для узгодженої роботи залізниці, автомобільного транспорту, прикордонних служб, портів, термінальних операторів і вантажовласників. До відповідних управлінських завдань належать розвиток терміналів, запровадження електронної черги або цифрової координації прикордонних операцій, прогнозування вантажопотоків, планування графіків, узгодження митних процедур і підготовка інформаційного середовища для обміну даними. Повний ефект модернізованої залізничної ділянки досягається за умови, коли вузол, кордон, термінал і суміжні види транспорту працюють в узгодженому часовому та інформаційному режимі.

Пасажирська мобільність у межах сервісно-логістичного напряму має соціальний, економічний і зовнішньополітичний зміст. Європейський план розвитку дальніх і транскордонних пасажирських перевезень акцентує увагу на якісному сполученні між країнами, спрощенні подорожей, розвитку високошвидкісних і нічних поїздів, координації розкладів і підвищенні доступності послуг [24]. Для України міжнародні пасажирські маршрути забезпечують зв'язок громадян із безпечнішими регіонами, підтримують трудову мобільність, формують транспортні зв'язки з країнами ЄС і посилюють сприйняття української залізниці як частини європейського простору.

Стратегічне управління пасажирським сегментом має поєднувати підтримання соціально необхідних перевезень, розвиток міжнародних маршрутів і підвищення якості сервісу. У публічній політиці якість транспортної послуги доцільно оцінювати через поєднання технічного стану рухомого складу, дотримання графіка руху, зрозумілості сервісу, доступності інформації, передбачуваності поїздки та зручності для пасажира.

Узагальнення зазначених напрямів дає підстави визначити стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України в системі європейських орієнтирів публічної політики як процес узгодження державних рішень, регуляторних процедур, корпоративних дій АТ «Укрзалізниця», технічної стандартизації, цифрової стійкості, фінансово-проєктної підготовки та сервісної якості. Європейські орієнтири в такому трактуванні виступають практичними вимогами публічної політики, що впливають на вибір проєктів, стандарти технічної модернізації, цифрові рішення, фінансування, безпеку, ринковий доступ і якість послуг.

Висновки. Науковий результат дослідження полягає в обґрунтуванні того, що європейські орієнтири для залізничної галузі мають управлінський зміст. Вони впливають на порядок визначення пріоритетів, розподіл відповідальності між суб'єктами публічного управління, підготовку інфраструктурних проєктів, вимоги до технічної сумісності, цифрову стійкість і механізми фінансування. За таких умов стратегічний розвиток залізничного транспорту

набуває ознак цілеспрямованої публічної політики, пов'язаної з відновленням, модернізацією та інтеграцією до європейського транспортного простору.

Практичне значення отриманих результатів полягає в упорядкуванні пріоритетів держави та галузевого оператора за часовими горизонтами. У короткому періоді переважають завдання, пов'язані зі стійкістю перевезень, відновленням пошкодженої інфраструктури, підтриманням прикордонної пропускної спроможності, цифровою безпекою і сервісною стабільністю. У середньому періоді зростає значення підготовки коридорних проєктів до фінансування, адаптації до TSI, модернізації вузлів, розвитку єврколії, поетапного впровадження ERTMS на визначених напрямах і формування прозорої моделі доступу до інфраструктури. У довгостроковій перспективі стратегічне управління має забезпечити функціональну сумісність української залізниці з європейською системою перевезень, її цифрову стійкість, безпеку та економічну обґрунтованість подальшого розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення показників оцінювання результативності стратегічного управління залізничним транспортом України. Окремої уваги потребують фінансові моделі модернізації інфраструктури, механізми компенсації суспільно значущих перевезень, етапність упровадження європейських технічних стандартів і цифрова взаємодія учасників перевізного процесу.

Література:

1. Кужавський М. С. Стратегічне управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації: проблеми і перспективи. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 297-305. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287265.
2. Корінь М. В., Лановий О. А., Поддубкін М. М., Зайцева Л. Д. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78-79. С. 36-46.
3. Бобиль В. В., Ломтєва І. М., Сначов М. П. Стратегічний управлінський облік як елемент стратегічного управління АТ «Укрзалізниця». Review of Transport Economics and Management. 2022. Вип. 7(23). С. 99-109. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2022/268568.
4. Овчиннікова В. О., Обруч Г. В. Стратегічні ініціативи розвитку залізничного транспорту України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 104-115. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287188.
5. Дикань В. Л., Бартош В. М., Фірсова Я. В. Model for the formation of the project management system of innovation and investment reproduction of private funds of railway transport enterprise. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. С. 9-19. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.83.300163.
6. Charkina T., Zaleskyi O. Organization of project management of railway transport infrastructure modernization in the context of digitalization. Philosophy, Economics and Law Review. 2024. Vol. 4, No. 1. P. 103-112. DOI: https://doi.org/10.63341/2786-491X-2024-1-103-112.
7. Parasii-Verhunenko I., Arbuzova A. Strategic analysis of the impact of Ukrzaliznytsia's innovation activity on transportation efficiency in the digital economy. Finance of Ukraine. 2025. № 10. P. 77-88. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.10.077.



8. Bal O., Tverdomed V., Kovalchuk O., Solodiak L., Borys N. Implementation of TSI requirements in railway infrastructure modernization projects of Ukraine in the context of EU transport system integration. Transport Systems and Technologies. 2025. № 45. P. 22-36. DOI: https://doi.org/10.32703/2617-9059-2025-45-2.

9. Марценюк Л. В., Коваленко-Марченкова Є. В., Furfaro R. D. Directions of integration of railway transport of Ukraine into the European railway network. Philosophy, Economics and Law Review. 2022. Vol. 2, No. 2. P. 96-109. DOI: https://doi.org/10.31733/2786-491X-2022-2-96-109.

10. Баран М. М. Реформування публічного управління в розвитку транспортної інфраструктури України в контексті інтеграції до європейської логістичної системи. Публічне управління та митне адміністрування. 2025. № 2(45). С. 5-12. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-2.1.

11. Knorr A., Eisenkopf A. An alternative regulatory approach for long-distance passenger rail services: An explorative analysis with a focus on Germany. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives. 2022. Vol. 14. Article 100593. DOI: https://doi.org/10.1016/j.trip.2022.100593.

12. Guillen J. The liberalisation of the European Union passenger rail market: New challenges for future public service contracts. Competition and Regulation in Network Industries. 2022. Vol. 23, Issue 1. P. 60-76. DOI: https://doi.org/10.1177/17835917221087167.

13. Morin X., Olsson N. O. E., Lau A. Managerial Challenges in Implementing European Rail Traffic Management System, Remote Train Control, and Automatic Train Operation: A Literature Review. Future Transportation. 2024. Vol. 4, Issue 4. P. 1350-1369. DOI: https://doi.org/10.3390/futuretransp4040065.

14. Dianin A., Chizzali C. The railway accessibility of peripheral areas to the TEN-T network: a case study in the Alps. Transportation Research Procedia. 2025. Vol. 86. P. 413-420. DOI: https://doi.org/10.1016/j.trpro.2025.04.052.

15. Wanko C. ETCS/ERTMS: a unified railway traffic control system affecting railway line capacity. Journal of Automotive Engineering and Energy Engineering. 2025. Vol. 7, No. 4. P. 23-36. DOI: https://doi.org/10.24136/jaeee.2025.018.

16. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 р. № 1550. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF.

17. Regulation (EU) 2024/1679 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network. Official Journal of the European Union. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj/eng.

18. European Commission. A strategy for the EU integration of the Ukrainian and Moldovan rail systems. Directorate-General for Mobility and Transport. 2023. URL: https://transport.ec.europa.eu/system/files/2023-07/Integration_of_the_UAMD_railway_system_into_the_EU_transport_system.pdf.

19. European Union Agency for Railways. Report on Railway Safety and Interoperability in the EU 2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. DOI: https://doi.org/10.2821/64343.

20. European Commission. Ninth monitoring report on the development of the rail market. Brussels, 2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/rail/market/rail-market-monitoring-rmms_en.

21. European Commission. Third ERTMS Work Plan: ERTMS deployment is progressing, but more must be done. Brussels, 2026. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/third-ertms-work-plan-ertms-deployment-progressing-more-must-be-done-2026-02-23_en.



22. Europe's Rail Joint Undertaking. Work Programme 2026. Brussels, 2025. URL: https://rail-research.europa.eu.

23. UIC, UIRR. 2024 Report on Combined Transport in Europe. Paris, 2024. URL: https://uic.org/IMG/pdf/uic_uirr_report_2024-2.pdf.

24. European Commission. Action Plan to boost long-distance and cross-border passenger rail. Brussels, 2021. URL: https://transport.ec.europa.eu.

References:

1. Kuzhavskyi, M. S. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii: problemy i perspektyvy [Strategic management of the development of railway transport enterprises in the context of digitalization: problems and prospects]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 81-82, 297-305. https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287265

2. Korin, M. V., Lanovyi, O. A., Poddubkin, M. M., & Zaitseva, L. D. (2022). Rozroblennia stratehii tsyfrovoi transformatsii pidpryiemstv zaliznychnoho transportu [Development of a digital transformation strategy for railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 78-79, 36-46.

3. Bobyl, V. V., Lomtieva, I. M., & Snachov, M. P. (2022). Stratehichnyi upravlinskyi oblik yak element stratehichnoho upravlinnia AT "Ukrzaliznytsia" [Strategic management accounting as an element of strategic management of JSC "Ukrzaliznytsia"]. *Review of Transport Economics and Management*, 7(23), 99-109. https://doi.org/10.15802/rtem2022/268568

4. Ovchynnikova, V. O., & Obruch, H. V. (2023). Stratehichni initsiatyvy rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic initiatives for the development of railway transport in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 81-82, 104-115. https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287188

5. Dykan, V. L., Bartosh, V. M., & Firsova, Ya. V. (2023). Model for the formation of the project management system of innovation and investment reproduction of private funds of railway transport enterprise. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 83, 9-19. https://doi.org/10.18664/btie.83.300163

6. Charkina, T., & Zaleskyi, O. (2024). Organization of project management of railway transport infrastructure modernization in the context of digitalization. *Philosophy, Economics and Law Review*, 4(1), 103-112. https://doi.org/10.63341/2786-491X-2024-1-103-112

7. Parasii-Verhunenko, I., & Arbuzova, A. (2025). Strategic analysis of the impact of Ukrzaliznytsia's innovation activity on transportation efficiency in the digital economy. *Finance of Ukraine*, 10, 77-88. https://doi.org/10.33763/finukr2025.10.077

8. Bal, O., Tverdomed, V., Kovalchuk, O., Solodiak, L., & Borys, N. (2025). Implementation of TSI requirements in railway infrastructure modernization projects of Ukraine in the context of EU transport system integration. *Transport Systems and Technologies*, 45, 22-36. https://doi.org/10.32703/2617-9059-2025-45-2

9. Martseniuk, L. V., Kovalenko-Marchenkova, Ye. V., & Furfaro, R. D. (2022). Directions of integration of railway transport of Ukraine into the European railway network. *Philosophy, Economics and Law Review*, 2(2), 96-109. https://doi.org/10.31733/2786-491X-2022-2-96-109

10. Baran, M. M. (2025). Reformuvannia publichnoho upravlinnia v rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy v konteksti intehratsii do yevropeiskoi lohistychnoi systemy [Reforming public administration in the development of Ukraine's transport infrastructure in the context of integration into the European logistics system]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2(45), 5-12. https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-2.1



11. Knorr, A., & Eisenkopf, A. (2022). An alternative regulatory approach for long-distance passenger rail services: An explorative analysis with a focus on Germany. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 14, Article 100593. https://doi.org/10.1016/j.trip.2022.100593

12. Guillen, J. (2022). The liberalisation of the European Union passenger rail market: New challenges for future public service contracts. *Competition and Regulation in Network Industries*, 23(1), 60-76. https://doi.org/10.1177/17835917221087167

13. Morin, X., Olsson, N. O. E., & Lau, A. (2024). Managerial challenges in implementing European Rail Traffic Management System, remote train control, and automatic train operation: A literature review. *Future Transportation*, 4(4), 1350-1369. https://doi.org/10.3390/futuretransp4040065

14. Dianin, A., & Chizzali, C. (2025). The railway accessibility of peripheral areas to the TEN-T network: A case study in the Alps. *Transportation Research Procedia*, 86, 413-420. https://doi.org/10.1016/j.trpro.2025.04.052

15. Wanko, C. (2025). ETCS/ERTMS: A unified railway traffic control system affecting railway line capacity. *Journal of Automotive Engineering and Energy Engineering*, 7(4), 23-36. https://doi.org/10.24136/jaeee.2025.018

16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Postanova vid 27 hrudnia 2024 r. No. 1550* [On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025-2027: Resolution of December 27, 2024, No. 1550]. https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-%D0%BF

17. European Parliament and Council of the European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1679 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network*. *Official Journal of the European Union*. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj/eng

18. European Commission. (2023). *A strategy for the EU integration of the Ukrainian and Moldovan rail systems*. Directorate-General for Mobility and Transport. https://transport.ec.europa.eu/system/files/2023-07/Integration_of_the_UAMD_railway_system_into_the_EU_transport_system.pdf

19. European Union Agency for Railways. (2024). *Report on railway safety and interoperability in the EU 2024*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2821/64343

20. European Commission. (2025). *Ninth monitoring report on the development of the rail market*. https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/rail/market/rail-market-monitoring-rmms_en

21. European Commission. (2026). *Third ERTMS Work Plan: ERTMS deployment is progressing, but more must be done*. https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/third-ertms-work-plan-ertms-deployment-progressing-more-must-be-done-2026-02-23_en

22. Europe's Rail Joint Undertaking. (2025). *Work Programme 2026*. https://rail-research.europa.eu

23. UIC, & UIRR. (2024). *2024 Report on Combined Transport in Europe*. https://uic.org/IMG/pdf/uic_uirr_report_2024-2.pdf

24. European Commission. (2021). *Action Plan to boost long-distance and cross-border passenger rail*. https://transport.ec.europa.eu

Дата першого надходження статті до видання: 16.04.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.05.2026