

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

©2025 ІЗМАЙЛОВ Я. О., ЄГОРОВА І. Г., ІЗМАЙЛОВА К. В., БАРИЦЬКИЙ Р. О.

УДК 656.2:338.242:351.862
JEL: H56; L92; O21

Ізмайлов Я. О., Єгорова І. Г., Ізмайлова К. В., Барницький Р. О. Стратегічні засади розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки та міжнародних безпекових викликів

Метою статті є обґрунтування стратегічних засад розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах мобілізаційної економіки та посилення міжнародних безпекових викликів, а також визначення ключових проблем і перспектив їх функціонування в період воєнної нестабільності, післявоєнного відновлення та євроінтеграції України. Обґрунтовано, що повномасштабна війна та трансформація глобального безпекового середовища зумовили зростання ролі залізничного транспорту як критично важливої інфраструктури, що забезпечує оборонну спроможність держави, гуманітарну логістику, евакуацію населення, стійкість внутрішніх і транскордонних перевезень, а також інтеграцію України до європейського транспортного простору. Доведено, що в умовах мобілізаційної економіки підприємства залізничного транспорту виконують не лише економічні, а й стратегічні безпекові функції. Визначено та систематизовано основні проблеми розвитку підприємств залізничного транспорту, зокрема: фізичний і моральний знос інфраструктури та рухомого складу; обмежену енергетичну стійкість і залежність від критичної інфраструктури; низьку середню швидкість пасажирських перевезень; дефіцит інвестиційних ресурсів; наслідки воєнних руйнувань; загрози транспортній та кібербезпеці; а також необхідність адаптації до стандартів і вимог Європейського Союзу. Доведено, що подолання зазначених проблем можливе за умови реалізації комплексної стратегії розвитку залізничного транспорту, орієнтованої на поєднання мобілізаційних завдань воєнного періоду з довгостроковими цілями післявоєнного відновлення та євроінтеграції. Представлено систематизовані стратегічні напрями вдосконалення діяльності підприємств залізничного транспорту, серед яких: модернізація інфраструктури та рухомого складу; підвищення швидкості та безпеки перевезень; цифровізація управлінських і операційних процесів; розвиток клієнтоорієнтованих та інклюзивних сервісів; посилення фінансово-інвестиційних механізмів; інтеграція до міжнародних транспортно-логістичних коридорів; підвищення екологічної та енергетичної стійкості галузі. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих стратегічних засад сприятиме підвищенню операційної ефективності підприємств залізничного транспорту, зміцненню транспортної та міжнародної безпеки, формуванню довгострокових конкурентних переваг галузі та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку України. Представлені висновки створюють наукове підґрунтя для подальших досліджень у напрямі стратегічного управління, цифрової трансформації та безпеково-орієнтованого розвитку транспортної інфраструктури.

Ключові слова: залізничний транспорт, мобілізаційна економіка, міжнародна безпека, стратегічний розвиток, критична інфраструктура, євроінтеграція, цифровізація.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 12.

Ізмайлов Ярослав Олексійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри адміністрування податків, Державний податковий університет (вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08205, Україна)

E-mail: izmyar@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4853-205X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215589520>

Єгорова Ірина Геннадіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра міжнародних відносин, Державний університет економіки і технологій (вул. Медична, 16, Кривий Ріг, 50005, Україна)

E-mail: egorova-ira@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7800-2810>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AGG-0151-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189042042>

Ізмайлова Катерина Валеріївна – провідний інженер, управління закладами оздоровлення та маркетингу, АТ «Укрзалізниця» (вул. Єжи Ґедройця, 5, Київ, 03150, Україна)

E-mail: starkat@ukr.net

Барницький Роман Олександрович – аспірант, кафедра обліку та аудиту, Державний податковий університет (вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08205, Україна)

E-mail: r.baritskiy@gmail.com

UDC 656.2:338.242:351.862
JEL: H56; L92; O21

Izmailov Ya. O., Yegorova I. G., Izmailova K. V., Barytskyi R. O. Strategic Foundations for the Development of Railway Transport Enterprises in the Context of a Mobilization Economy and International Security Challenges

The aim of the article is to substantiate the strategic principles for the development of railway transport enterprises in the context of a mobilization economy and increasing international security challenges, as well as to identify the key problems and prospects of their functioning during periods of war instability, postwar recovery, and Ukraine's European integration. It is substantiated that the full-scale war and the transformation of the global security environment have led to an increased role of railway transport as critically important infrastructure, ensuring the State's defense capability, humanitarian logistics, population evacuation,

the stability of domestic and cross-border transportation, as well as Ukraine's integration into the European transport space. It is proved that under a mobilization economy, railway transport enterprises perform not only economic but also strategic security functions. The main problems in the development of railway transport enterprises have been identified and systematized, including: physical and moral wear of infrastructure and rolling stock; limited energy resilience and dependence on critical infrastructure; low average speed of passenger transportation; a shortage of investment resources; consequences of wartime destruction; threats to transport and cybersecurity; and the need to adapt to European Union standards and requirements. It has been demonstrated that overcoming these problems is possible through the implementation of a comprehensive railway transport development strategy, focused on combining the mobilization objectives of the wartime period with the long-term goals of postwar recovery and European integration. Systematized strategic directions for enhancing the activities of railway transport enterprises are presented, including: modernization of infrastructure and rolling stock; improvement of the speed and safety of transportation; digitalization of management and operational processes; development of customer-oriented and inclusive services; strengthening of financial and investment mechanisms; integration into international transport and logistics corridors; enhancement of the environmental and energy sustainability of the sector. It has been substantiated that the implementation of the proposed strategic principles will contribute to increasing the operational efficiency of railway enterprises, strengthening transport and international security, forming long-term competitive advantages for the sector, and ensuring sustainable socioeconomic development of Ukraine. The presented conclusions provide a scientific basis for further research in the areas of strategic management, digital transformation, and security-oriented development of transport infrastructure.

Keywords: railway transport, mobilization economy, international security, strategic development, critical infrastructure, European integration, digitalization.
Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

Izmailov Yaroslav O. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Tax Administration, State Tax University (31 Universytetska Str., Irpin, 08205, Ukraine)

E-mail: izmyar@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4853-205X>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215589520>

Yegorova Iryna G. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Relations, State University of Economics and Technology (16 Medychna Str., Kryvyi Rih, 50005, Ukraine)

E-mail: egorova-ira@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7800-2810>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AGG-0151-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189042042>

Izmailova Kateryna V. – Leading Engineer, Management of Health Facilities and Marketing, JSC «Ukrzaliznytsia» (2 Yezhy Gedroitsia Str., Kyiv, 03150, Ukraine)

E-mail: starkat@ukr.net

Barytskyi Roman O. – Postgraduate Student of the Department of Accounting and Auditing, State Tax University (31 Universytetska Str., Irpin, 08205, Ukraine)

E-mail: r.baritskiy@gmail.com

Сучасні умови соціально-економічного розвитку України характеризуються високим рівнем нестабільності, що зумовлено повномасштабними воєнними діями, загостренням міжнародних безпекових викликів, трансформацією національної економічної системи та необхідністю забезпечення стійкості критичної інфраструктури. У таких умовах особливого значення набуває розвиток базових галузей національної економіки, серед яких залізничний транспорт відіграє системоутворювальну роль у забезпеченні мобільності населення, безперервності логістичних процесів, функціонуванні виробничих ланцюгів, оборонній логістиці та зміцненні національної безпеки держави.

Реалізація євроінтеграційного вектора розвитку України, а також адаптація до технічних, інституційних і безпекових стандартів Європейського Союзу вимагають формування нових підходів до управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Насамперед це стосується підвищення ефективності стратегічного планування, інвестиційної та інноваційної політики, розвитку державно-приватного партнерства, а також забезпечення сумісності національної транспортної системи з європейським транспортно-логістичним

простором. В умовах мобілізаційної економіки залізничний транспорт виступає не лише елементом транспортної інфраструктури, а й ключовим інструментом забезпечення обороноздатності, економічної стійкості, гуманітарної безпеки та післявоєнного відновлення країни.

Нинішній етап функціонування підприємств залізничного транспорту супроводжується посиленням конкуренції на ринку транспортних послуг, зростанням вимог до безпеки перевезень, енергоефективності, кіберстійкості та якості сервісу, а також необхідністю прискореної адаптації до цифрових технологій, інноваційних управлінських рішень і змін зовнішнього середовища. За таких умов стратегічний розвиток галузі має ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності, фінансової та енергетичної стійкості, а також узгодженості з пріоритетами державної політики у сфері мобілізаційної економіки та міжнародної безпеки.

У зв'язку з цим актуалізується завдання формування ефективних стратегічних засад розвитку підприємств залізничного транспорту, що передбачає вдосконалення організаційно-правових та інституційних механізмів управління, модернізацію

ції активів, формуванням консолідованого балансу та впровадженням автоматизованих систем управління. Подальший етап трансформації, започаткований у 2019 році, передбачав структурування діяльності компанії за операційними сегментами, розвиток конкурентного середовища та імплементацію принципів корпоративного управління відповідно до європейських стандартів. У 2020–2022 роках реформа була зорієнтована на підвищення управлінської ефективності та активізацію інвестиційних процесів [5].

Водночас значна частина запланованих змін не була реалізована в повному обсязі, що зумовлено зростанням невизначеності зовнішнього середовища, обмеженістю ресурсів та необхідністю оперативного реагування на кризові виклики. За таких умов актуалізувалася потреба у формуванні нової архітектури управління підприємствами залізничного транспорту, яка передбачає інституційне розмежування регуляторних і операційних функцій, а також створення стратегічних центрів розвитку, орієнтованих на довгострокові горизонти планування. Такий підхід відповідає логіці мобілізаційної економіки та спрямований на стимулювання інноваційного розвитку галузі.

В умовах воєнного стану залізничний транспорт виконує критично важливі функції у сфері національної безпеки, забезпечуючи перевезення військових і гуманітарних вантажів, організацію евакуаційних процесів та відновлення транспортно-сполучення на деокупованих територіях. Накопичений досвід управління галуззю в екстремальних умовах є цінним ресурсом для формування ефективних стратегічних засад розвитку підприємств залізничного транспорту в післявоєнний період.

Попри досягнуті результати, залишається актуальною проблема подальшої трансформації організаційної структури підприємств галузі з метою підвищення їх адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення безперервності функціонування в умовах високої невизначеності. Особливої уваги потребує стан залізничної інфраструктури, значна частина якої є фізично та морально зношеною [6]. Колійне господарство, вокзальні комплекси, депо та об'єкти технічного обслуговування потребують комплексної модернізації, реконструкції або повного оновлення.

У контексті цифрової трансформації транспортної сфери стратегічного значення набуває формування смарт-інфраструктури залізничного транспорту, що включає впровадження інтелектуальних вокзалів, цифрових депо та рухомого складу нового покоління. Такі системи передбачають по-

стійну інтеграцію інфраструктурних і транспортних компонентів, що дозволяє в режимі реального часу отримувати інформацію про технічний стан, аварійні ситуації та потенційні ризики, забезпечуючи оперативне управлінське реагування та підвищення рівня безпеки перевезень.

У табл. 1 представлено основні техніко-економічні показники АТ «Укрзалізниця» за 2021–2024 рр.

Проведений на основі даних табл. 1 аналіз динаміки основних техніко-економічних показників АТ «Укрзалізниця» за 2021–2024 рр. свідчить про глибоку трансформацію діяльності компанії під впливом воєнних дій, зміни структури національної економіки та переорієнтації транспортних потоків. 2021 р. доцільно розглядати як базовий (довоєнний), тоді як 2023–2024 рр. характеризують етап адаптації та часткового відновлення.

У 2024 році вантажообіг АТ «Укрзалізниця» становив 174,9 млн т, що на 44,3% менше, ніж у довоєнному 2021 році. Таке скорочення зумовлене втратою частини промислового потенціалу східних і південних регіонів, зниженням виробництва в металургії, вугільній та хімічній промисловості, руйнуванням об'єктів транспортної інфраструктури.

Водночас порівняно з 2023 роком вантажообіг зріс на 16,6%, що свідчить про відновлення експортних перевезень зернових і залізної руди, активізацію сухопутних логістичних коридорів у напрямку країн ЄС, підвищення ролі залізничного транспорту як ключового елемента експортної логістики в умовах обмеженого морського сполучення.

Таким чином, у 2024 році сформувався позитивний тренд відновлення фізичних обсягів перевезень, однак їх рівень залишається істотно нижчим за довоєнний.

Незважаючи на значне скорочення вантажообігу відносно 2021 року, виручка АТ «Укрзалізниця» у 2024 році досягла 102,9 млрд грн, що на 18,8% перевищує довоєнний рівень. Така ситуація пояснюється підвищенням тарифів на вантажні перевезення, зміною структури вантажів на більш дохідні, інфляційними процесами в економіці.

Разом із тим, порівняно з 2023 роком зростання виручки було помірним (+3,9%), що свідчить про вичерпання короткострокових тарифних резервів.

Особливої уваги заслуговує динаміка чистого фінансового результату. У 2024 році компанія отримала чистий збиток у розмірі 2,7 млрд грн, тоді як у 2023 році було зафіксовано прибуток 5,0 млрд грн. Погіршення фінансового результату зумовлене суттєвим зростанням витрат на енергоносії, необхідністю масштабного відновлення пошкодженої інфраструктури, високим борговим навантаженням і валютними курсовими різницями.

Аналіз техніко-економічних показників АТ «Укрзалізниця» 2021–2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			
					Абсолютне, 2024/21	Відносне, % 2024/21	Абсолютне, 2024/23	Відносне, % 2024/23
Вантажообіг, млн т	314,0	150,6	150,0	174,9	-139,1	-44,3	+24,9	+16,6
Виручка (дохід), млрд грн	86,6	63,0	99,0	102,9	+16,3	+18,8	+3,9	+3,9
Чистий прибуток/збиток, млрд грн	+0,46	-9,6	+5,0	-2,7	-3,16	-687,0	-7,7	-154,0
Дохід від вантажних перевезень, млрд грн	72,3	63,0	83,0	81,8	+9,5	+13,1	-1,2	-1,4
Дохід від пасажирських перевезень, млрд грн	6,2	6,0	8,4	10,7	+4,5	+72,6	+2,3	+27,4
Середньооблікова чисельність працівників, тис. осіб	190	180	170	160	-30	-15,8	-10	-5,9
Середня заробітна плата, тис. грн/міс	14	15	17	19	+5 000	+35,7	+2 000	+11,8

Джерело: складено авторами на основі [7; 8].

Отже, зростання доходів у 2024 році не супроводжувалося покращенням фінансової стійкості компанії.

Доходи від вантажних перевезень у 2024 році перевищили довоєнний рівень на 13,1%, що підтверджує ключову роль цього сегмента у формуванні фінансових ресурсів АТ «Укрзалізниця». Водночас порівняно з 2023 роком спостерігається незначне скорочення доходів від вантажних перевезень (-1,4%), що може бути наслідком стабілізації тарифної політики і перерозподілу частини вантажопотоків на альтернативні маршрути та види транспорту.

Доходи від пасажирських перевезень у 2024 році зросли на 72,6% порівняно з 2021 роком і на 27,4% порівняно з 2023 роком. Проте пасажирський сегмент залишається хронічно збитковим, виконуючи переважно соціальну функцію, що негативно впливає на загальний фінансовий результат компанії.

У 2024 році середньооблікова чисельність працівників АТ «Укрзалізниця» становила 160 тис. осіб, що на 15,8% менше, ніж у 2021 році, та на 5,9% менше, ніж у 2023 році. Скорочення персоналу зумовлене оптимізацією штатної чисельності, військовими діями з окупацією територій, виїздом працівників закордон, релокацією та втратою частини виробничих підрозділів.

Водночас середня заробітна плата у 2024 році зросла до 19,0 тис. грн, що на 35,7% перевищує довоєнний рівень і на 11,8% – рівень 2023 року. Це свідчить про дефіцит кваліфікованих кадрів, прагнення компанії зберегти ключових працівників, вплив загальноекономічних інфляційних процесів.

На основі проведеного аналізу до основних резервів підвищення ефективності АТ «Укрзалізниця» можна віднести: підвищення продуктивності праці за рахунок цифровізації управління перевезеннями; оптимізація витрат на енергоносії та ремонтні роботи; перегляд механізмів компенсації збитків від пасажирських перевезень; розвиток міжнародних транспортних коридорів та інтеграція до європейської залізничної системи; модернізація рухомого складу із залученням міжнародного фінансування.

У середньостроковій перспективі (2025–2027 рр.) за умови збереження макроекономічної стабільності та підтримки міжнародних партнерів можливе поступове зростання вантажообігу, підвищення частки експортних перевезень, покращення фінансових результатів за рахунок структурних реформ.

Водночас повернення до довоєнних показників 2021 року в короткостроковій перспективі є малоімовірним і безпосередньо залежатиме

від темпів післявоєнного відновлення економіки України та масштабів інвестицій у транспортну інфраструктуру.

Пасажирський вагонний парк Укрзалізниці включає 3100 одиниць робочого фонду та понад 4,5 тисячі вагонів інвентарного. Системи кондиціонування встановлені лише у 38% вагонів (1168 одиниць), а вакуумні туалети – у 307 вагонах, що становить близько 10%. Майже половина інвентарного парку, 1444 вагони, є плацкартними, при цьому лише 45 з них (приблизно 3%) мають кондиціонування. За останні 25 років компанія придбала 583 пасажирські вагони, і всі вони були закуплені за кошти самої Укрзалізниці.

У 2023 році обсяг пасажирських перевезень досяг 24,8 млн осіб, що практично дорівнює рівню 2021 року. Попри економічні труднощі, технічні виклики, пошкодження інфраструктури та вплив соціально-політичних факторів, залізничний транспорт зберіг стабільні показники перевезень. Водночас недостатні темпи оновлення інфраструктури негативно позначаються на ефективності функціонування галузі та збільшують витрати на експлуатацію.

Функціонування підприємств залізничного транспорту України в умовах воєнного стану та мобілізаційної економіки супроводжується системним комплексом проблем, що мають інфраструктурний, фінансово-економічний, технологічний, організаційний і соціальний характер.

На основі аналізу наукової літератури [1–10] на *рис. 1* систематизовано основні проблеми залізничного транспорту України.

На *рис. 1* згруповано головні проблеми розвитку залізничного транспорту України в умовах мобілізаційної економіки. Серед основних проблем необхідно виділити:

1. Воєнні, соціальні та демографічні виклики, непередбачуваність державної політики та недосконалість нормативно-правового регулювання. Повномасштабна війна спричинила масштабні руйнування інфраструктури, зниження обсягів перевезень, зростання витрат на безпеку та відновлення. Непослідовність державної транспортної політики, складні бюрократичні процедури та фрагментарність законодавчої бази ускладнюють реалізацію довгострокових інфраструктурних проєктів і стримують інвестиційну активність у галузі.

2. Хронічне недофінансування залізничної галузі та високі ризики реалізації інфраструктурних проєктів. Недостатній рівень бюджетної підтримки в поєднанні з обмеженими можливостями самофінансування призводить до відкладення модернізації колій, станцій та рухомого складу. В умовах війни ризики довгострокових інвестицій значно зростають, що негативно впливає на темпи оновлення матеріально-технічної бази та фінансову стійкість підприємств залізничного транспорту.

3. Інфраструктурна зношеність матеріально-технічної бази. Високий рівень фізичного та



Рис. 1. Проблеми залізничного транспорту України в умовах мобілізаційної економіки

Джерело: складено авторами на основі [1–10].

морального зносу колійного господарства, станційної інфраструктури, локомотивів і вагонів знижує пропускну спроможність мережі, ускладнює технічне обслуговування та підвищує експлуатаційні ризики. У воєнних умовах проблема зношеності інфраструктури стає критичною, оскільки будь-які пошкодження потребують значних ресурсів для оперативного відновлення.

4. Технологічне відставання та фрагментарність цифровізації сервісів. Низький рівень впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління та аналітичних платформ обмежує можливості підвищення операційної ефективності. Відсутність комплексної цифрової екосистеми ускладнює управління перевезеннями, прогнозування попиту та інтеграцію залізничного транспорту в мультимодальні логістичні ланцюги.

5. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Галузь стикається з відтоком кадрів через низький рівень оплати праці, обмежені можливості професійного зростання та відсутність ефективних стимулів для залучення молоді. Демографічні втрати, мобілізаційні процеси та міграція населення додатково поглиблюють кадрову кризу, що негативно позначається на якості управління та безпеці перевезень.

6. Відсутність системної роботи з молоддю та ефективною комунікації з населенням. Недостатній рівень інформаційної політики та слабка взаємодія з потенційними працівниками та пасажирами знижують привабливість залізничного транспорту як роботодавця та сервісного оператора. Це обмежує можливості формування позитивного іміджу галузі та довгострокового кадрового резерву.

7. Корупційні ризики та опір змінам. Наявність корупційних практик, а також опір управлінського персоналу та частини працівників інституційним реформам стримують впровадження інновацій, цифровізації та сучасних методів управління. Це знижує довіру інвесторів і користувачів транспортних послуг.

8. Обмеження швидкості руху, зумовлені незадовільним технічним станом колійної інфраструктури, зношеністю рухомого складу, наявністю численних експлуатаційних обмежень та недостатнім рівнем модернізації систем управління рухом, негативно впливають на конкурентоспроможність залізничного транспорту. У сучасних умовах це знижує його привабливість порівняно з автомобільним транспортом, який у межах країни часто забезпечує коротший час подорожі на окремих маршрутах. В умовах припинення авіасполучення на території України залізничний транспорт фактично виконує роль базового виду міжрегіональних пасажирських перевезень.

9. Інтеграційні обмеження з транспортною системою Європейського Союзу. Відмінність технічних стандартів, зокрема ширини колії, а також обмежена пропускну спроможність прикордонних переходів ускладнюють розвиток транскордонних перевезень, транзитного потенціалу та повноцінну інтеграцію України в європейський транспортний простір.

10. Високі ризики для транспортної та міжнародної безпеки, зумовлені пошкодженням критичної інфраструктури, кіберзагрозами, залежністю від енергетичних і логістичних вузлів, а також необхідністю забезпечення безперервності міжнародних перевезень в умовах воєнних і геополітичних ризиків.

11. Обмежена енергетична стійкість і залежність від критичної інфраструктури. Функціонування залізничного транспорту України значною мірою залежить від стабільності енергопостачання та безперебійної роботи об'єктів критичної інфраструктури, зокрема електромереж, тягових підстанцій, систем зв'язку та управління рухом. В умовах воєнних дій ця залежність суттєво підвищує вразливість галузі до зовнішніх загроз, зокрема ракетних ударів, диверсій та аварійних відключень електроенергії. Обмежені можливості резервного енергозабезпечення, недостатній рівень децентралізації джерел живлення та повільні темпи впровадження енергоефективних і автономних технологій знижують оперативну стійкість залізничного транспорту. Це призводить до збоїв у графіках перевезень, зростання експлуатаційних витрат і підвищення ризиків невиконання стратегічних завдань, пов'язаних із забезпеченням оборонних потреб держави, евакуаційних заходів та логістики гуманітарних вантажів. У контексті мобілізаційної економіки проблема енергетичної стійкості набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на здатність залізничного транспорту забезпечувати безперервність перевізного процесу та виконувати функції елементу системи національної безпеки.

Таким чином, сукупність виявлених проблем функціонування та розвитку залізничного транспорту України свідчить про системний характер кризових явищ у галузі, які посилися в умовах воєнних дій, ресурсних обмежень та зростання вимог до стійкості транспортної інфраструктури. Водночас зазначені проблеми не лише окреслюють наявні дисфункції, а й формують поле для стратегічних трансформацій, спрямованих на підвищення адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. У цьому контексті особливої актуаль-

ності набуває переосмислення підходів до розвитку галузі з позицій поєднання короткострокових мобілізаційних завдань воєнного періоду з довгостроковими цілями післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. Такий підхід узгоджується з положеннями Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, яка визначає пріоритети розвитку транспортної інфраструктури з урахуванням вимог безпеки, інтеграції до європейського транспортного простору та підвищення якості транспортних послуг [9].

Перехід від реагування на кризові виклики до формування проактивної моделі розвитку передбачає розроблення та реалізацію комплексної стратегії, орієнтованої на модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію, інституційне оновлення та впровадження інноваційних управлінських рішень. У цьому аспекті стратегічні орієнтири розвитку залізничного транспорту корелюють із цілями Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, яка акцентує увагу на необхідності технологічного оновлення, розвитку інновацій та формування сприятливого середовища для впровадження сучасних рішень у базових галузях економіки [10].

Водночас міжнародні порівняльні оцінки свідчать, що Україна зберігає потенціал для інноваційного розвитку навіть в умовах воєнних і безпекових викликів. Зокрема, результати Global Innovation Index 2024 підтверджують наявність інституційних, людських і технологічних передумов для прискорення інноваційних трансформацій, що створює можливості для модернізації залізничного транспорту на засадах цифровізації та смарт-інфраструктури [11].

Саме тому важливим є визначення ключових перспектив і шляхів удосконалення розвитку залізничного транспорту України, які здатні забезпечити його стале функціонування в умовах високої невизначеності, підвищити енергетичну та технологічну стійкість галузі, а також створити підґрунтя для інтеграції національної залізничної системи до європейського транспортного простору.

На рис. 2 наведено стратегічні пріоритети розвитку залізничного транспорту України в умовах мобілізаційної економіки та післявоєнного відновлення.

Представлені на рис. 2 ключові напрями вдосконалення та розвитку залізничного транспорту відображають системне бачення трансформації галузі в умовах мобілізаційної економіки, поєднуючи завдання воєнного періоду з довгостроковими цілями післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Запропонована система пріоритетів ґрунтується на необхідності одночасного вирішення короткострокових завдань безперебійного функціонування транспортної інфраструктури в умовах підвищених ризиків і формування стратегічного заділу для модернізації галузі в післявоєнний період. Її реалізація передбачає узгодження державної транспортної політики, інвестиційних рішень, інноваційних підходів та інституційних змін із актуальними викликами національної та міжнародної безпеки.

Ці стратегічні орієнтири не є ізольованими заходами, а формують взаємопов'язану модель розвитку, спрямовану на підвищення стійкості функціонування, адаптивності управління та конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. У цьому контексті доцільно детальніше розглянути зміст кожного з визначених напрямів, а також їх роль у забезпеченні ефективного та безпечного розвитку національної залізничної системи.

1. Формування адаптивної мобілізаційної моделі управління. В умовах воєнного стану та підвищеної невизначеності першочергового значення набуває перехід від жорстко ієрархічних до адаптивних моделей управління підприємствами залізничного транспорту. Така модель має поєднувати елементи антикризового менеджменту, стратегічного планування та сценарного прогнозування, що дозволяє оперативно реагувати на зміну безпекових, логістичних і фінансових умов. Досвід функціонування залізниці в екстремальних умовах війни доцільно інституціоналізувати як основу для довгострокового управлінського розвитку.

2. Прискорена модернізація інфраструктури нового покоління. Подальший розвиток залізничного транспорту неможливий без переходу до комплексної модернізації колійного господарства, вокзалів, депо та вузлових станцій. Йдеться не лише про фізичне відновлення зруйнованих об'єктів, а й про формування смарт-інфраструктури, здатної взаємодіяти з рухомим складом у режимі реального часу. Такий підхід забезпечує підвищення пропускної спроможності, безпеки руху та зниження експлуатаційних витрат.

3. Цифрова трансформація та інтелектуалізація перевізних процесів. Цифровізація виступає ключовим драйвером підвищення ефективності функціонування залізничного транспорту. Запровадження автоматизованих систем управління рухом, технологій IoT, Big Data, штучного інтелекту та цифрових платформ для клієнтів дозволяє мінімізувати людський фактор, оптимізувати графіки перевезень і підвищити якість сервісу. У контексті мобілізаційної економіки цифрові рішення також підсилюють стійкість галузі до кризових впливів.

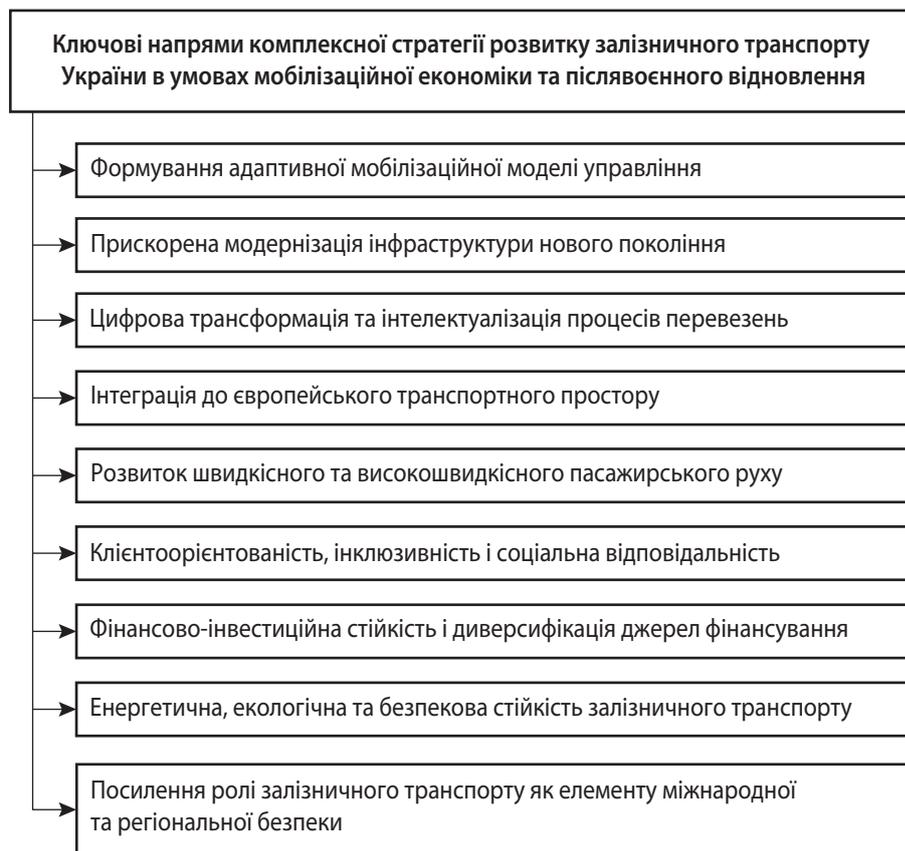


Рис. 2. Стратегічні пріоритети розвитку залізничного транспорту України в умовах мобілізаційної економіки та післявоєнного відновлення

Джерело: запропоновано та складено авторами.

4. Інтеграція до європейського транспортного простору. Євроінтеграційний курс України [12] актуалізує необхідність гармонізації технічних стандартів, нормативно-правової бази та операційних процедур у сфері залізничного транспорту. Ключовими напрямками є адаптація ширини колії, впровадження систем ERTMS, розвиток транскордонної інфраструктури та інтеграція в європейські логістичні коридори. Це створює передумови для зростання транзитного потенціалу та підвищення міжнародної конкурентоспроможності галузі.

5. Розвиток швидкісного та високошвидкісного пасажирського руху. Підвищення середньої швидкості перевезень є стратегічною умовою зростання мобільності населення та економічної активності регіонів. Розвиток швидкісного руху на базі модернізованих існуючих ліній дозволяє скоротити час поїздок, підвищити регулярність сполучень і зменшити транспортну нерівність. У післявоєнний період такі проекти можуть стати каталізатором регіонального розвитку та залучення інвестицій.

6. Клієнтоорієнтованість, інклюзивність і соціальна відповідальність. Формування клієнтоорієнтованої моделі пасажирських перевезень передбачає перехід від транспортної послуги до

комплексного сервісу. Особливу увагу слід приділяти створенню безбар'єрного середовища, розвитку інклюзивної інфраструктури, підвищенню стандартів комфорту та безпеки. Соціальна функція залізничного транспорту в умовах війни та післявоєнної відбудови набуває стратегічного значення для згуртованості суспільства.

7. Фінансово-інвестиційна стійкість і диверсифікація джерел фінансування. Стабільний розвиток галузі потребує поєднання державної підтримки, міжнародної фінансової допомоги, механізмів державно-приватного партнерства та інвестиційних інструментів. Особливого значення набуває залучення коштів міжнародних фінансових інституцій, орієнтованих на інфраструктурні, цифрові та «зелені» проекти, що відповідають стандартам ЄС.

8. Енергетична, екологічна та безпекова стійкість залізничного транспорту. В умовах воєнних загроз і кліматичних викликів залізничний транспорт має розвиватися на засадах енергетичної автономності, екологічної відповідальності та підвищеної безпеки. Йдеться про впровадження енергоефективного рухомого складу, альтернативних джерел енергії, систем резервного живлення та

екологічно орієнтованих технологій, що підвищують стійкість галузі як елементу критичної інфраструктури держави.

9. Посилення ролі залізничного транспорту як елементу міжнародної та регіональної безпеки, що передбачає розвиток транскордонної інфраструктури, інтеграцію до європейських транспортних коридорів, підвищення стійкості критичних об'єктів та участь у спільних безпеково-логістичних ініціативах ЄС.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано, що в умовах мобілізаційної економіки та зростання міжнародних безпекових викликів залізничний транспорт України не лише виконує традиційні економічні функції, а й відіграє критично важливу роль у забезпеченні національної безпеки, соціальної стабільності та стійкості держави в період воєнних дій. Доведено, що саме залізнична інфраструктура стала ключовим елементом логістичного забезпечення економіки, масової евакуації населення, перевезення гуманітарних і стратегічних вантажів, що суттєво підвищує її стратегічне значення в системі безпеки країни.

Систематизовано основні проблеми розвитку підприємств залізничного транспорту, серед яких виокремлено: фізичну та моральну зношеність інфраструктури та рухомого складу; обмежену енергетичну стійкість і залежність від об'єктів критичної інфраструктури; дефіцит інвестиційних ресурсів; низьку середню швидкість пасажирських перевезень; інституційну та управлінську інерційність, а також недостатній рівень цифровізації та інноваційної активності галузі. Встановлено, що сукупний вплив зазначених чинників знижує конкурентоспроможність залізничного транспорту та ускладнює його інтеграцію до європейського транспортного простору.

Доведено, що подолання виявлених проблем потребує реалізації комплексної стратегії розвитку залізничного транспорту, орієнтованої на поєднання мобілізаційних завдань воєнного періоду з довгостроковими цілями післявоєнного відновлення та євроінтеграції. Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарних управлінських рішень до системної моделі стратегічного управління, що базується на модернізації інфраструктури, розвитку інноваційного та інвестиційного потенціалу, посиленні державно-приватного партнерства, впровадженні цифрових технологій і формуванні смарт-інфраструктури залізничного транспорту.

Визначено, що ключовими перспективними напрямками розвитку галузі є оновлення рухомого складу з урахуванням європейських стандартів безпеки та комфорту, підвищення енергоефектив-

ності й автономності транспортних систем, цифровізація управлінських і сервісних процесів, а також створення сприятливих інституційних умов для залучення інвестицій у післявоєнний період. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості функціонування підприємств залізничного транспорту, зростанню якості транспортних послуг і зміцненню конкурентних позицій України на міжнародному транспортному ринку.

Напрямами подальших наукових досліджень доцільно визначити розроблення механізмів фінансування модернізації залізничної інфраструктури в умовах обмежених ресурсів, оцінювання ефективності цифрових і смарт-рішень у системі управління залізничним транспортом, а також формування моделей стратегічного розвитку підприємств галузі з урахуванням ризиків воєнного та післявоєнного періодів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Костенюк Н. І., Саркісов І. Р. Особливості публічного управління інноваційною діяльністю у сфері транспорту в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1(1) С. 146–157. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-146-157](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-146-157)
2. Кузнецов Є. М. Стратегічне управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту : дис. ... д-ра екон. наук : 051. Харків, 2024. 302 с.
3. Марценюк Л. В., Сидорчук А. О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 88–97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>
4. IRIS – International Railway Industry Standard. 2023. URL: https://www.iris-rail.org/index.php?content=global_information&desc=about
5. Акціонерне товариство «Українська залізниця». URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/
6. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. *KSE Institute*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>
7. Техніко-економічні дані АТ «Укрзалізниця». URL: <https://me.gov.ua/>
8. Вантажні перевезення «Укрзалізниці» в 2024 році. *Центр транспортних стратегій*. 05.02.2025. URL: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhni-perevezennya-ukrzaliznitsi_v_2024_rotsi
9. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року : схвалено розпоряджен-

- ням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#n13>
10. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text>
 11. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. *World Intellectual Property Organization*. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>
 12. Strategy for the EU integration of the Ukrainian and Moldovan rail systems. *European Commission – 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

REFERENCES

- Aktionerne tovarystvo «Ukrainska zaliznytsia» [Joint Stock Company "Ukrainian Railways"]. https://www.uz.gov.ua/about/general_information/
- European Commission. (2023). *Strategy for the EU integration of the Ukrainian and Moldovan rail systems*. https://transport.ec.europa.eu/system/files/2023-07/Integration_of_the_UAMD_railway_system_into_the_EU_transport_system.pdf
- IRIS – International Railway Industry Standard (2023). https://www.iris-rail.org/index.php?content=global_information&desc=about
- Kosteniuk N. I. & Sarkisov I. R. (2024). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu u sferi transportu v Ukrainy [Features of public management of innovative activities in the transport sector in Ukraine]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, 1(1), 146–157. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-146-157](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-146-157)
- KSE Institute. (2024). *Priami zbytky infrastruktury Ukrainy cherez viinu zrosly do \$170 mlrd – otsinka KSE Institute stanom na lystopad 2024 roku* [Direct damage to Ukraine's infrastructure due to the war rose to \$170 billion – KSE Institute assessment as of November 2024]. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/priami-zbitki-infrastruktury-ukrayini-cherez-viynuzrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>
- Kuznetsov Ye. M. (2024). *Stratehichne upravlinnia innovatsiinoiu aktyvnistiu pidpriemstv zaliznychnoho transportu: dys. ... d-ra ekon. nauk: 051* [Strategic management of innovative activity of railway transport enterprises: thesis for the degree of Doctor of Economic Sciences: 051]. Kharkiv.
- Martseniuk L. V. & Sydorchuk A. O. (2024). Napriamy realizatsii tsilei staloho rozvytku Ukrainy na zaliznychnomu transporti ta yikh adaptatsiia do umov voiennoho stanu [Directions for the implementation of Ukraine's sustainable development goals in railway transport and their adaptation to martial law conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 16, 88–97. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88>
- Natsionalna transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku* [National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030] (2018, May 30). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r#n13>
- Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku [Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period until 2030] (2019, July 10). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-r#Text>
- Tekhniko-ekonomichni dani AT «Ukrzaliznytsia» [Technical and economic data of JSC "Ukrzaliznytsia"]. <https://me.gov.ua/>
- Tsentr transportnykh stratehii. (2025, February 5). *Vantazhni perevezennia «Ukrzaliznytsi» v 2024 rotsi* [Freight transportation of "Ukrzaliznytsia" in 2024]. https://cfts.org.ua/infographics/vantazhni_perevezennya_ukrзалiznitsi_v_2024_rotsi
- World Intellectual Property Organization. (2024). *Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024*. <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.12.2025.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.12.2025