

УДК 330.342:656.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.352885>

МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Мазіашвілі А. Р., аспірант

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7778-5537>

Медяник В.В., магістрант (УкрДУЗТ)



В умовах триваючої військової агресії з боку Російської Федерації Україна стикається з критичним зниженням ділової активності та дестабілізацією функціонування ключових секторів економіки, що суттєво обмежує можливості довгострокового стратегічного планування. Зазначені тенденції негативно впливають на конкурентоспроможність України на міжнародному ринку. Для обґрунтування та формулювання стратегічних пріоритетів розвитку систем економічної безпеки вітчизняних залізничних підприємств вимагається проведення комплексного аналізу практики провідних світових залізничних операторів та їхніх систем економічної безпеки. Метою такого аналізу є ідентифікація методологічних прогалів і розробка системи ключових напрямів трансформації, що базується на світовому передовому досвіді та положеннях Стратегії, затвердженої в АТ «Укрзалізниця». Такий методичний підхід дозволить підприємству адаптуватися до кризових умов, забезпечуючи його стійке функціонування та стратегічний розвиток. В роботі приділено увагу розробці методів удосконалення економічної безпеки підприємства, що дозволяють побудувати діючу систему основних напрямів, що вимагають реформ у роботі АТ «Укрзалізниця» в умовах ризиків та невизначеності зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегічні напрямлення; економічна безпека, інноваційні реформи, цифровізація, залізничний транспорт.

METHODS OF IMPROVING THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES UNDER MODERN CONDITIONS

Maziashvili A. R., Postgraduate student,

Medyannik V.V., master's student (USURT)

Under the ongoing military aggression of the Russian Federation, Ukraine is facing a critical decline in business activity and destabilization of key economic sectors, which significantly limits the possibilities for long-term strategic planning. This situation necessitates urgent implementation of innovative transformations and organizational-economic reforms across nearly all spheres of economic activity, including the railway transport sector.

Moreover, the current geopolitical environment complicates the access of domestic products to international markets. This challenge is particularly acute for railway transport enterprises, which perform an essential integrative function by ensuring connectivity between the internal sectors of Ukraine's economy and its international economic relations.

An additional destabilizing factor is the intensification of stagnation processes within

the industry, leading to a decrease in investment attractiveness for both national and foreign investors, as well as a reduction in the volume of transit transportation. These tendencies have a detrimental effect on Ukraine's competitiveness in the global market.

To substantiate and formulate strategic priorities for the development of economic security systems in domestic railway enterprises, a comprehensive analysis of the practices of leading global railway operators and their economic security systems is required. The purpose of such analysis is to identify methodological gaps and to develop a set of key transformation directions based on best international practices and the strategic framework adopted by JSC «Ukrzaliznytsia». The listed factors can have a differential impact on the level of stability of railway enterprises. Under certain conditions, each of them can become a key restraining or stimulating factor, while the degree of influence of these factors is subject to change.

Such a methodical approach will allow the enterprise to adapt to crisis conditions, ensuring its sustainable functioning and strategic development.

Keywords: *strategic directions; economic security; innovative reforms; digitalization; railway transport.*

Постановка проблеми. Для удосконалення системи економічної безпеки залізничних підприємств необхідно вивчити та проаналізувати найбільш сучасні існуючі тренди, за допомогою яких стане можливим створення власної системи необхідних стратегічних перетворень у галузі залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми. Вагомий внесок у дослідження удосконалення методів системи економічної безпеки підприємств зробили такі вчені, як Дикань В. Л., Панченко С. В., Воловельська І. В., Маслова В. О., Маковоз О. В. та інші. Однак слід зазначити, що всі запропоновані авторами методи [12-13] удосконалення системи економічної безпеки підприємств є недостатньо комплексними, що і стало причиною для написання цієї статті.

Мета статті. Розробка, на основі сучасних досліджень, власної системи стратегічних змін у галузі залізничного транспорту за допомогою цифрових інноваційних методів та за безпосередньої участі системи економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна геополітична ситуація в Україні негативно позначилася

на функціонуванні всіх суб'єктів господарювання, включно із залізничним транспортом.

Наявна зовнішня кон'юнктура змушує вітчизняні підприємства обмежувати свою діяльність найближчою оперативною перспективою та зосереджуватися на вирішенні тактичних завдань. Унаслідок цього, реалізація стратегічного управлінського підходу, орієнтованого на довгострокове планування, не отримує належної уваги.

Щодо залізничного транспорту, його операційна спроможність та можливість виконання суміжних робіт обмежуються такими факторами: наявними технічними та політичними можливостями, чинною нормативно-правовою базою і міжнародними домовленостями, географією транспортної мережі, а також рівнем взаємодії підприємств залізничного транспорту з іншими організаціями. Зазначені обмеження зумовлюють зниження зацікавленості як національних, так і іноземних інвесторів та скорочення обсягів транзитних перевезень [2].

Перелічені чинники можуть диференційовано впливати на рівень стабільності роботи залізничних підприємств. За певних умов кожен із них може стати ключовим стримувальним або

стимулюючим чинником, при цьому ступінь впливу даних факторів підлягає змінам.

Згідно з «Стратегією забезпечення національної економічної безпеки України до 2025 року», середній рівень економічної безпеки становив 40%, що інтерпретується як незадовільний стан. Навіть те, що середнє значення виробничої безпеки зафіксовано на рівні менше 53% (відносно оптимального значення), що «свідчить про незадовільний рівень для забезпечення основних національних економічних інтересів України у виробничій сфері».[3]

З метою оцінки та визначення пріоритетних напрямів розвитку вітчизняних залізничних підприємств був проведений аналіз стану систем економічної безпеки провідних світових залізничних операторів. У межах цього аналізу було використано класифікацію за двома основними моделями: американською та європейською. Їхня фундаментальна організаційна відмінність полягає в наступному: американська модель характеризується вертикальною інтеграцією (компанії володіють як рухомим складом, так і інфраструктурою), тоді як європейська модель ґрунтується на єдиній інфраструктурі та приватних компаніях-операторах, які володіють рухомим складом.[1]

Доцільно аналізувати Європейську модель на прикладі Німеччини, як репрезентативної країни з передовою економікою. У контексті реформування залізничного сектору Німеччини були реалізовані такі ключові перетворення:

- Модернізація залізничної мережі у східних землях (після об'єднання).
- Підвищення продуктивності праці та оптимізація чисельності персоналу (скорочення штату).
- Залучення державного фінансування для розвитку інфраструктури.
- Виключення перехресного

субсидування: відмова від фінансування пасажирських перевезень коштом доходів від вантажних перевезень.

- Лібералізація ринку: допуск приватних операторів до діяльності.
- Запровадження системи ліцензування для здійснення перевезень та використання залізничної інфраструктури.
- Структурна реорганізація з виділенням окремих функціональних підрозділів: інфраструктура; сервісні послуги; зв'язок і безпека; пасажирські перевезення та вантажні перевезення.
- Проблема ліцензійних зборів: Висока вартість ліцензій для приватних операторів збільшує собівартість наданих послуг, що знижує конкурентоспроможність залізничного транспорту відносно автомобільного транспорту.
- Форма власності: Залізнична інфраструктура в Німеччині залишається у державній власності.[5]

Незважаючи на виявлені структурні недоліки, фінансові показники діяльності залізничного сектору Німеччини демонструють сталу тенденцію до зростання прибутку.

Що стосується американської моделі, вона була успішно імplementована в багатьох країнах світу, продемонструвавши високу ефективність. Нижче наведено основні постулати цієї моделі.[2]

Пасажирські перевезення фінансується за рахунок держави.

Американська модель характеризується такими ключовими організаційно-економічними постулатами:

1. Функціонування семи основних залізничних операторів, троє з яких є іноземними суб'єктами.
2. Досягнення високих показників продуктивності праці.
3. Забезпечення високого рівня безпеки перевезень.
4. Наявність одних із найнижчих тарифів у галузі.

5. Багаторівнева організаційна структура, що включає 33 регіональні перевізники, 320 місцевих залізничних компаній та 205 локальних компаній.

6. Можливість паралельної роботи декількох операторів на одній ділянці мережі з наданням диференційованих тарифів та якості послуг.

7. Регулювання тарифів здійснюється на основі двосторонніх договірних відносин між перевізниками та власниками інфраструктури.

8. Скасування державного регулювання тарифів.

9. Оптимізація мережі: ліквідація неефективних ділянок та модернізація решти інфраструктури. [3,9]

Внаслідок реалізації цих заходів було досягнуто наступних макроекономічних ефектів: скорочення загальної протяжності мережі, підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту відносно автомобільного, зниження собівартості перевезень і, як наслідок, тарифної ставки, а також зростання продуктивності праці.

На сьогоднішній день приватні вантажні залізничні компанії США щорічно інвестують у середньому 26 млрд доларів власних коштів. Ці кошти спрямовуються на вдосконалення інфраструктури, підвищення швидкості та безпеки перевезень, проведення інноваційних досліджень та розробку новітніх технологій.

Ключові пріоритети залізничного сектору Японії охоплюють:

1. Участь у будівництві та модернізації залізничних мереж в інших країнах світу.

2. Функціонування приватних компаній у межах системи державного регулювання.

3. Пасажирські перевезення становлять 21% від загального обсягу, генеруючи при цьому прибуток завдяки

високій зручності для пасажирів та впровадженню технологічних інновацій.

4. Доходи від пасажирських перевезень перевищують доходи від вантажних перевезень.

5. Існування приватних доріг (так званий «третій шлях»), які є нерентабельними для державного бюджету, але фінансуються місцевими муніципалітетами.[4,5] Ці ділянки використовуються переважно для транспортування сільськогосподарської продукції.

Основною причиною проведення даних реформ, як правило, було те, що державні залізниці ставали надмірним фінансовим тягарем для національного бюджету. У роки після Другої світової війни активний розвиток автомобільного транспорту призвів до значного витіснення залізничного сектору з ринку транспортних послуг. Частково це було зумовлено недостатньо оперативною реакцією залізничних компаній на нові ринкові вимоги.

Крім того, державні залізниці продовжували виконувати соціальні функції, такі як забезпечення транспортного сполучення в малонаселених районах, виконання зобов'язань щодо збільшення заробітної плати та пенсійних нарахувань, що робило перевезення збитковими. Сукупність цих факторів призвела до фінансових проблем та зумовила необхідність проведення реформ.

На даному етапі здається доцільним сформулювати висновок про те, що реформи, які відбуваються, повинні ставити за основну мету не повне позбавлення держави влади над залізницею, а лише деяке послаблення цієї влади - зняття з неї ряду невластивих функцій.

Сьогодні становище залізничного транспорту значною мірою визначається його здатністю адаптуватися до умов конкурентної боротьби та можливістю здійснювати інноваційну діяльність.[3]

Залізничний транспорт України вимагає корінної реструктуризації, де, поряд із відновленням та модернізацією рухомого складу, основних фондів та інформаційних систем, у низці першочергових завдань стоїть проведення організаційно-управлінських реформ. Це необхідно ще й тому, що залізничний транспорт є першочерговим об'єктом для інвестування, а також тим, що адміністративна система управління ним демонструє недостатню гнучкість для швидкого реагування на зміни та коливання ринку транспортних послуг.

Проблема реформування актуальна для України ще й тому, що у разі вступу до Європейського Союзу, Україна буде зобов'язана виконувати вимоги директив ЄС (2001/12, 2001/13, 2001/14), спрямованих на реформування структури управління залізничним транспортом.[4,8]

У межах залізничного транспорту як галузі економіки, практично протягом усієї його історії поєднувалися комерційні та соціальні функції. Крім того, необхідно відзначити неминуче зіткнення інтересів державного та приватного секторів у цій сфері. Попри величезний світовий досвід співіснування подібних соціально-комерційних та державних секторів, універсального набору правил для виходу з кризової ситуації дотепер не розроблено. Це пов'язано з унікальністю траєкторій розвитку кожної країни.

Роль держави у залізничному секторі може бути диверсифікованою: вона може виступати як власник і єдиний інвестор, стати лише регулюючою ланкою або виконувати функцію великого клієнта.

На нашу думку, раціональним підходом є створення компромісу між двома крайнощами: не бути єдиновладним власником, але й не відсторонитися зовсім від управління. З одного боку, держава, будучи власником, здійснює і стратегію, і фінансування, і управління, та може лише на поточному етапі забезпечити стабільне існування системи.

Державою Україна визначено шість стратегічних цілей, відповідно до яких приймаються рішення та здійснюються дії щодо функціонування товариства (АТ «Укрзалізниця»).[6]

Проведений комплексний аналіз світового досвіду провідних країн та поточного стану вітчизняного залізничного транспорту дозволив констатувати, що існуючий стан не відповідає динаміці глобальних трансформаційних процесів, які відбуваються на світовому ринку. Відтак, для забезпечення ефективного розвитку, подальшої євроінтеграції та підвищення конкурентоспроможності галузі, є необхідним здійснення фундаментальних організаційно-економічних реформ.

Виходячи з усього зазначеного вище, можна сформулювати основні положення щодо необхідних перетворень у сфері залізничного транспорту, а саме:

- Лібералізація ринку: Допуск приватного капіталу на залізничний ринок України.
- Стимулювання інновацій: Необхідність активізувати взаємодію між державою, приватним капіталом та університетськими структурами.
- Управління персоналом: Створення умов для якісної та креативної роботи співробітників підприємства.
- Диверсифікація діяльності (Постконфліктне відновлення): Розвиток додаткової діяльності залізничних структур, включаючи будівництво житлового сектору, що є особливо актуальним після припинення військових дій.
- Розвиток туризму: Розширення послуг у сфері туристичних перевезень.
- Операційна ефективність: Покращення сервісу та створення умов для безперебійної діяльності тощо.

Тільки за умови виконання вищенаведених положень можлива ефективна інтеграція країни у світовий економічний простір.

Таблиця 1

Шляхи реформування АТ «Укрзалізниця» з урахуванням цифровізації

Світовий досвід	Стратегія АТ «Укрзалізниця»	Авторський варіант
1	2	3
<p>1. Скасування держ.регулювання тарифів 2. фінансування пасажирських перевезень за рахунок держави 3. конкуренція між приватними операторами 4. Тарифи регулюються договорами між перевізниками та дорогою</p>	<p>1. Покривати витрати і містити обґрунтований рівень рентабельності; 2. Зробити розподіл тарифів на доступ до інфраструктури та на перевезення; 3. Пасажирський перевізник має отримати компенсацію збитків від центральних або місцевих органів влади</p>	<p>1. Лібералізація ринку та конкуренція: Допуск приватного капіталу на ринок залізничних перевезень. В умовах конкурентного середовища це забезпечить встановлення тарифу, співвимірному з якістю послуг, що надаються, та ринковою ціною. 2. Оптимізація логістичних процесів: Зміна розрахунку термінів поставки з метою уникнення округлення у більший бік. Це спрямовано на підвищення точності планування для вантажовідправників. 3.Підвищення конкурентоспроможності: Зменшення терміну обігу вагонів. Цей захід дозволить підвищити конкурентоспроможність залізничного транспорту порівняно з автомобільним та знизити фінансове навантаження на вантажооператора.</p>
<p>1. Приватні компанії не займаються модернізацією доріг; 2. Збиткові напрямлення не обслуговуються або їх фінансують місцеві бюджети; 3. Програма тендерів розрахована максимум на 10 років</p>	<p>1. Впровадження орієнтовано на потреби клієнтів бізнес-моделі з централізованим контролем активів; 2. Окреме управління інфраструктурою та утворення в УЗ окремих перевізників вантажів та пасажирів; 3. Вільний доступ до інфраструктури приватних компаній</p>	<p>1. Держава залишає за собою право розпоряджатися власністю, передаючи приватному капіталу лише права володіння і користування об'єктом власності в рамках договору; 2. Приватні перевізники мають приймати участь у модернізації доріг; 3. Відносини між сторонами договору мають носити довгостроковий характер; 4. У держави залишається досить законодавчих і правових важелів для впливу на протилежну сторону у випадку несумлінного виконання ним умов договору;</p>

Продовження табл.1

1	2	3
		<p>6. Держава відіграє ведучу роль при реалізації інноваційних проєктів;</p> <p>7. Держава виробляє стратегію і принципи, на яких будуються відносини бізнесу із суспільством і владою;</p> <p>8. Держава контролює якість послуг;</p> <p>9. Держава визначає субсидовані з бюджету концесійні об'єкти;</p> <p>10. Необхідне створення єдиної інформаційної мережі</p>
<p>1. Неприбуткові ділянки дороги ліквідовано;</p> <p>2. Кількість робітників мінімізовано;</p> <p>3. Договірна згода між приватними перевізниками та власниками інфраструктури;</p>	<p>Система неефективна та її треба вдосконалити</p>	<p>1. Ліквідувати неприбуткові ділянки залізничної дороги або віддати їх субсидування місцевим бюджетам, або приватним компаніям;</p> <p>2. Виключити перехресне субсидування, а пасажирський транспорт віддати приватним перевізникам, плюс дотації держави;</p>
<p>4. Заняття непрофільним бізнесом: залізничні дороги Японії займаються будівництвом житлових та промислових будівель, а також науковою діяльністю, маючи на увазі велику прибутковість від продажу своїх технологій</p>		<p>3. Поступово перейти на європейські стандарти;</p> <p>4. Скоротити кількість управлінського персоналу;</p> <p>5. Спроекувати систему економічної безпеки з урахування вимог цифрової економіки</p>
<p>1. Розвиток туристичного бізнесу;</p> <p>2. Розмежування вагонів на класи;</p> <p>3. В туристичних цілях використовуються вагони для прогулянок (в тому числі дитячі) залізничної дороги, паровоз та інші;</p> <p>4. Високошвидкісний інноваційний рух</p> <p>5. Збільшення кількості спеціальних вагонів</p> <p>6. Високий рівень сервісного обслуговування</p>	<p>1. Зміна менталітету компанії на клієнтоорієнтований;</p> <p>2. Утворення офісу ключових клієнтів;</p> <p>3. Розробка нових послуг для пасажирів; регулярна оцінка рівня задоволеності клієнтів як у вантажному, так і в пасажирському бізнесах</p>	<p>1. Створення цифровізованих систем контролю вагонів на всьому шляху перевезення для забезпечення вантажовласників максимальною інформацією;</p> <p>2. Підвищення частки спеціалізованих вагонів та збільшення їхньої вантажопідйомності;</p> <p>3. Використання високошвидкісних магістралей;</p> <p>4. Інноваційні розробки;</p> <p>5. Розвиток туристичного бізнесу; 6. Розмежування вагонів на класи (перший, другий та туристичний), купе - на чоловічі, жіночі, сімейні, курці та некурці, люкс, одно-,</p>

Продовження табл.1

1	2	3
		дво-, три-, чотиримісні та туристичні; 7. Прогулянкові (в тому числі дитячі) залізничні дороги, та інш.
Додаток до стандартних соц.пакетів: 1.Безкоштовна їжа 2. Спальні місця та душові кабінки – співробітники можуть	1. Пакет соціальних послуг має забезпечувати гідний рівень підтримки працівників та їхніх сімей, включаючи відповідний та стабільний	Соціальний пакет: 1. Надання соціальних пакетів співробітників з урахуванням їх індивідуальних переваг;
цілодобово не йти з роботи 3. Оренда житла не тільки за місцем роботи, а й у подорожах за межами підприємства 4.Безвідсоткові позички на купівлю житла 5. Гнучкий графік роботи: співробітник може працювати цілодобово за необхідності, в решту часу присутність по мірі необхідності 6. Підвищення кваліфікації за рахунок фірми і т.д.	рівень послуг з охорони здоров'я, зокрема профілактичних заходів, професійне навчання та інші об'єкти соціального призначення, необхідні для благополуччя працівників та пенсіонерів. 2. Поліпшення житлово-побутових умов працівників. 3. Розробка програми підвищення доходності соціального блоку, включаючи програми інвестицій, оптимізації діяльності соціальних об'єктів, розпродажу невідповідного майна	2. додаткові пільги для ключових фахівців та топ-менеджерів.
1. Допуск частого капіталу 2. проведення тендерів серед приватних компаній 3. фінансування неприбуткових ділянок дороги або з бюджету держави або місцевими муніципалітетами або приватними компаніями	1. За підтримки держави має залучатися приватний капітал у формі інвестицій.. 2. Розвиток соціально та економічно важливої інфраструктури, яка не надає достатнього рівня окупності інвестицій оператору інфраструктури, так само як і збиткові пасажирські перевезення, має фінансуватися з державного та місцевого бюджетів	1.Згідно з чинним в Україні Законом "Про залізничний транспорт", збитки від пільгових тарифів за проїзд на пасажирському транспорті, повинні компенсуватися місцевими бюджетами, що сьогодні практично не відбувається. Тому, крім законодавчого нормування пільгових перевезень з поступовою їх монетизацією, необхідно допустити до пасажирських перевезень приватних перевізників 2. Фінансування неприбуткових ділянок дороги або з бюджету держави або місцевими муніципалітетами або приватними компаніями

Продовження табл. 1

1	2	3
Розвинені країни світу використовують принципи попередження та застереження вчинення злочинів, зокрема цифрових, у кожному нормативно-правовому акті, що визначають конкретну сферу діяльності	Планується утворення комплаєнс-офісу відповідно до кращих світових практик, який побудує превентивну систему з метою обмеження корупційних ризиків	Ми пропонуємо на додаток до вищесказаного наступне: ліквідувати нецільове використання коштів на основі прозорості всіх розрахунків та їх онлайн-публікацій

Висновки. Розроблені на основі світових трендів та стратегічних документів України методи удосконалення системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту України не лише сприяють більш ефективному здійсненню її подальшої діяльності, але й дозволяють побудувати реально діючу систему основних напрямів, що вимагають реформ у роботі АТ «Укрзалізниця» в умовах ризиків та невизначеності зовнішнього середовища.

ПЕРЕЛІК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Турографу%20\(укр\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Турографу%20(укр).pdf) (дата звернення: 29.11.2025).
2. Герасимчук З. В., Садовник О. В. Економічна безпека залізничного транспорту України в умовах інтеграції до ЄС: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 256 с.
3. Василенко В. О., Корнієнко О. А. Вплив військової агресії на фінансову стійкість АТ «Укрзалізниця» та шляхи відновлення. *Економіка та право*. 2023. № 1 (82). С. 15–22.
4. Дідок В. В., Федорчук В. Л. Реформування залізничного транспорту України відповідно до європейських директив: проблеми та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. Вип. 74. С. 34–41.
5. Калініна А. М. Удосконалення системи управління економічною безпекою залізничних підприємств на основі світового досвіду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 30, ч. 2. С. 98–103.
6. Кулініч О. А. Шляхи реалізації стратегії розвитку залізничного транспорту України в умовах обмеженого інвестиційного ресурсу. *Економіка і держава*. 2022. № 5. С. 87–93.
7. European Commission. The Fourth Railway Package: Completing the Single European Railway Area. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 45 p.
8. Savage I. The Economics of Railway Safety. London: Routledge, 2020. 280 p.
9. Nilsson J., Hultén G. Railways in Transition: The European Railway Reform and Its Effects. *Transportation Research Procedia*. 2018. Vol. 25. P. 456–465.
10. Gutiérrez J., García S. Modelling the Competitive Impact of High-Speed Rail in the European Union. *Journal of Transport Geography*. 2022. Vol. 100. Article 103328.
11. Adomi A., Smith L. The Privatization of Freight Rail in the United States and Its Implications for Investment and Efficiency. *Journal of Transport Economics and Policy*. 2019. Vol. 53, Part 3. P. 370–385.
12. Dykan V. L., Panchenko S. V., Maslova V. O., Volovelska I. V. Business Management: textbook. Kharkiv: UkrDAZT, 2017. 315 p.
13. Dykan V. L., Volovelska I. V. Conceptual Approaches to Ensuring the Economic Security of the Enterprise. *Bulletin*

of Transport and Industrial Economics. 2018. № 64. P. 1–18.

REFERENCES

1. AT «Ukrzaliznytsia» (2019) *Stratehiia AT «Ukrzaliznytsia» na 2019–2023 roky* [Strategy of JSC "Ukrzaliznytsia" for 2019–2023]. Available at: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Типографія%20\(укр\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Стратегія-5-Типографія%20(укр).pdf) (accessed 29 November 2025).
2. Herasymchuk Z. V., Sadovnyk O. V. (2019) *Ekonomichna bezpeka zaliznochnoho transportu Ukrainy v umovakh intehratsii do YeS* [Economic security of railway transport of Ukraine in the conditions of integration into the EU]. Lutsk: Vezha-Druk. (in Ukrainian)
3. Vasylenko V. O., Korniienko O. A. (2023) *Vplyv viiskovoi ahresii na finansovu stiikist AT «Ukrzaliznytsia» ta shliakhy vidnovlennia* [Impact of military aggression on financial stability of JSC "Ukrzaliznytsia" and ways of recovery]. *Ekonomika ta pravo* [Economy and Law], no. 1 (82), pp. 15–22. (in Ukrainian)
4. Didok V. V., Fedorchuk V. L. (2021) *Reformuvannia zaliznochnoho transportu Ukrainy vidpovidno do yevropeiskykh dyrektyv: problemy ta perspektyvy* [Reforming of railway transport of Ukraine in accordance with European directives: problems and prospects]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport and Industrial Economics], vol. 74, pp. 34–41. (in Ukrainian)
5. Kalinina A. M. (2018) *Udoskonalennia systemy upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu zaliznychnykh pidpriemstv na osnovi svitovoho dosvidu* [Improvement of the economic security management system of railway enterprises based on world experience]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. Serii: *Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences], vol. 30, part 2, pp. 98–103. (in Ukrainian)
6. Kulinich O. A. (2022) *Shliakhy realizatsii stratehii rozvytku zaliznochnoho transportu Ukrainy v umovakh obmezhenoho investytsiinoho resursu* [Ways of implementing the strategy of development of railway transport of Ukraine in the conditions of limited investment resource]. *Ekonomika i derzhava* [Economy and State], no. 5, pp. 87–93. (in Ukrainian)
7. European Commission (2017) *The Fourth Railway Package: Completing the Single European Railway Area*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
8. Savage I. (2020) *The Economics of Railway Safety*. London: Routledge.
9. Nilsson J., Hultén G. (2018) *Railways in Transition: The European Railway Reform and Its Effects*. *Transportation Research Procedia*, vol. 25, pp. 456–465.
10. Gutiérrez J., García S. (2022) *Modelling the Competitive Impact of High-Speed Rail in the European Union*. *Journal of Transport Geography*, vol. 100, article 103328.
11. Adomi A., Smith L. (2019) *The Privatization of Freight Rail in the United States and Its Implications for Investment and Efficiency*. *Journal of Transport Economics and Policy*, vol. 53, part 3, pp. 370–385.
12. Dykan V. L., Panchenko S. V., Maslova V. O., Volovelska I. V. (2017) *Business Management*. Kharkiv: UkrDAZT.
13. Dykan V. L., Volovelska I. V. (2018) *Conceptual Approaches to Ensuring the Economic Security of the Enterprise*. *Bulletin of Transport and Industrial Economics*, no. 64, pp. 1–18.

Стаття надійшла 13.11.25

Стаття прийнята до друку після рецензування 1.12.25