

international law, conditioning the way of interaction of subjects of international relations in the global context. On the basis of contracts, obligations, rights and responsibilities of the participants of this contract are assumed. In general, the contractual nature of international law reflects the dynamics of relations between states, providing a means to resolve conflicts and jointly define standards of behavior in the global community. States have the right to determine their own policies and to decide whether to participate in treaties. They can freely choose which obligations to take on.

Bringing state officials to international responsibility may have the following challenges: problems of establishing a specific official; problems of gathering evidence; jurisdictional problem; political aspect and cooperation; duration of the process. It is summarized that there are a number of provisions, the consideration of which is the basis of the international law essence cognition, allows to understand the nature of international law. Within the framework of social reality in Ukraine, the issue of studying the contractual nature of international law, the principle of sovereign equality of states, and international responsibility requires special attention. Understanding of these provisions is the basis for an adequate perception of certain aspects of the international law essence.

**Keywords:** *sources of international law, European Court of Human Rights, Convention on the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, international law, international responsibility, subjects of international law, sovereignty.*

УДК 656.072:330.36

DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-26-33



**Лариса МАРЦЕНЮК**<sup>©</sup>

доктор економічних наук, професор  
(Український державний університет науки  
і технологій, м. Дніпро, Україна)

### **ВАЖЛИВІСТЬ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКИХ ЗАЛІЗНИЦЬ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ**

Окреслено основні напрями реформування АТ «Укрзалізниця». Наголошено, що в умовах реформування та відновлення необхідно дбати про всі, без винятку, складові економічної безпеки залізниць. Пріоритетними напрямами розвитку залізничного транспорту України в умовах євроінтеграції визначено вертикальну інтеграцію, розділення пасажирських та вантажних перевезень та інфраструктури, розвиток мультимодальних перевезень, побудову вантажних ХАБів, запровадження цифрових технологій у сфері вантажних перевезень.

**Ключові слова:** *економічна безпека, залізничний транспорт, Укрзалізниця, євроінтеграція, реформування.*

**Постановка проблеми.** Інтеграція АТ «Укрзалізниця» в загальноєвропейську транспортну систему є важливим та непростим процесом, який зумовлює залучення багатьох видів ресурсів, в тому числі фінансових. Зважаючи на руйнування інфраструктури (майже 12 тисяч об'єктів) та зниження обсягів перевезень, що відбулися внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну, керівництво Укрзалізниці запровадило низку ефективних управлінських рішень. Серед них – і оптимізація штату, і сприяння розвитку концесії на залізничному транспорті, і презентація Плану відновлення залізниць як вітчизняним інвесторам, так і іноземним.

Серед важливих кроків підвищення ліквідності залізничного підприємства можна виділити реструктуризацію єврооблігацій на суму майже 900 млн доларів. Цим рішенням виплату основного боргу відтерміновано на 2 роки. Також згідно з українським законодавством, було списано борги Укрзалізниці російським банкам [1].

Внаслідок цих дій рейтинг Укрзалізниці на міжнародній арені був підвищений міжнародним рейтинговим агентством S&P Global Ratings до рівня CCC+, що є максимально можливим позитивним результатом у поточних умовах воєнного часу [2].

© Л. Марценюк, 2023

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

Researcher ID: N-3917-2019

rwinform1@ukr.net

Героїчний настрій всіх залізничників спеціальною премією відзначили в Європі, які, незважаючи на небезпеку, брали участь в евакуації населення (а це більше чотирьох мільйонів осіб), перевезенні вантажів, що курсували в нештатному режимі, бо, крім запланованих заздалегідь вантажів, залізницям довелося взяти на себе перевезення вантажів, що були переорієнтовані з інших видів транспорту, а також залізничники щоденно займалися та займаються відновленням пошкодженої інфраструктури, незважаючи на небезпеку, тому що зупинити залізницю в країні означає крах [3].

**Аналіз публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми.** Питанням економічної безпеки залізничних підприємств присвячено немало наукових досліджень вчених. Тож у своїй роботі Ж. С. Костюк слушно зауважує, що саме дотримання правил економічної безпеки сприятиме потужному ефективному розвитку підприємства [4].

Науковці у статті [5] акцентують на сталому розвитку суспільства та на необхідності дотримання зеленого курсу в усьому, в тому числі і в розвитку транспорту, включно із залізничним.

У дослідженні [6] наведено напрями формування потенційних можливостей Укрзалізниці в межах дотримання економічної безпеки підприємства, зауважено, що незважаючи на велику кількість загроз та слабкостей, залізничний транспорт має всі передумови для того, аби стати номером першим серед перевізників України.

Науковцями з Харкова [7] доведено доцільність провадження дієвої антикризової політики на залізничному транспорті. Відзначено фрагментарну активізацію процесів антикризового управління на залізничному транспорті, зокрема за рахунок створення Антикризового штабу з відновлення сталого функціонування АТ «Укрзалізниця».

**Метою** статті є окреслення важливості збереження економічної безпеки українських залізниць в умовах реформування та відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до статистичних даних, що доступні в мережі «Інтернет», російський ворог завдав руйнувань транспортній інфраструктурі нашої країни майже на сорок мільярдів доларів. Пошкоджені або зруйновані більше трьохсот мостів і мостових переправ, майже 25 тис. км доріг, припинено функціонування десятків залізничних вокзалів.

Водночас залізниця працює цілодобово, забезпечуючи передачу вагонів залізницею через залізничні стики, в середньому 1910 вагонів на добу (при цьому потенціал залізниць вдвічі більший). Неповна завантаженість пояснюється неспроможністю організувати перевезення на повну потужність через обмежену пропускну здатність європейської залізничної мережі. У статті [8] ми вже описували цю проблему та надавали рекомендації щодо вирішення цього питання. На жаль, поки що ситуація не змінилася, тому що різні габарити вагонів та ширина колії значно обмежують швидкість перетину кордону, а швидко вирішити цю проблему не вдається внаслідок відсутності достатньої кількості інвестицій.

У червні 2022 року Міністерство інфраструктури України вжило на непопулярні заходи, піднявши інфраструктурний тариф на вантажні перевезення залізницею на 70 %. Цьому передувало різке зниження обсягів перевезень вантажів (до війни значну частину вантажопотоку переорієнтував на себе автомобільний транспорт) та значне руйнування транспортної інфраструктури (внаслідок обстрілів).

Щодо структури перевезень вантажів у 2022 році, то вона була типовою, порівняно з минулими роками – залізничники так само перевозили руду, метали, зерно [9].

Зрозуміло, що після першого шоку 24 лютого 2022 року обсяги вантажних перевезень різко впали, в середньому в першому півріччі 2022 року обсяги перевезень становили приблизно 8 млн т/міс., а вже ближче до кінця року зросли до 10 млн т/міс. Всього за 2022 рік було перевезено 150 млн т, при цьому у внутрішньому сполученні перевезено 76 млн т вантажів, відправлено на експорт майже 60 млн т, отримано імпорتنих вантажів в розмірі 12 млн т, транзитом прослідували більше 2 млн т вантажів [10].

Виконати такі обсяги перевезень вдалося завдяки швидкому реагуванню залізничників на руйнування та оперативне відновлення пошкодженої інфраструктури. Тож за минулий рік залізничники відновили третину мостів, пошкоджених ворогом, а також половину пошкоджених колій [11].

Водночас, незважаючи на мобілізацію усіх видів ресурсів та намагання не допустити зривів перевезень пасажирів та вантажів, АТ «Укрзалізниця» отримала десять мільярдів гривень чистого збитку за вантажні перевезення у 2022 році та отримала місце в десятці в антирейтингу найзбитковіших компаній України. Щодо поточного, 2023 року,

то менеджмент залізничної компанії не тішить себе надіями на отримання прибутку, адже зрозуміло, що в поточних умовах це неможливо. Фінансовий план відомства на 2023 рік передбачає збитки приблизно у 20 млрд грн. І хоча керівництво залізничної компанії запланувало капітальні інвестиції у розмірі 50 млрд грн, поки що невідомо, чи будуть доступні ці кошти підприємству [12].

Керівництво Укрзалізниці запроваджує розвиток вантажних перевезень, адже саме цей вид перевезень є прибутковим, саме завдяки вантажним перевезенням в усі часи субсидіювалися пасажирські перевезення, що є недопустимим, адже потрібно було знайти ефективну модель організації і вантажних, і пасажирських перевезень, аби отримувати прибуток від обох видів діяльності.

Серед амбітних планів менеджменту залізничного відомства – стрімкий розвиток контрейлерних перевезень, бо вони мають безліч переваг, починаючи від економії пального та робочого часу залізничників до збільшення швидкості доставки вантажів та дотримання ритмічності відправок. Тому вже в березні 2023 року зроблено *експериментальний рейс за маршрутом Київ-Ліски-Чоп*. Було використано контрейлерну платформу філії Укрзалізниці – «Центру транспортного сервісу «Ліски» [13].

У подальшому заплановано виконувати контрейлерні перевезення в складі інтермодальних поїздів, які курсуватимуть як всередині нашої країни, так і за кордоном [14].

Зрозуміло, що інфраструктура та рухомий склад сучасних залізниць потребують комплексного оновлення та модернізації. Тільки після масштабного оновлення можливе повноцінне функціонування української залізниці як всередині країни, так і на міжнародній арені. На сьогодні збитки залізниць оцінюються приблизно в сорок мільярдів доларів і отримати їх можна лише за умови фінансування іноземних партнерів. Кошти потрібні на комплексну модернізацію – починаючи від ширини колії (тобто перехід на Європейську колію) до розширення спектра послуг. За словами експертів, реформа транспортної інфраструктури може коштувати до 130 млрд доларів (тобто приблизно п'ять мільярдів доларів за кілометр) [15].

Долучитися до відновлення залізниці керівництво відомства пропонує представникам бізнесу, більшою мірою через побудову вантажних ХАБів, на базі яких можна буде організувати обробку вантажів різної номенклатури.

Зараз триває процедура удосконалення вантажної вертикалі з виділенням бізнес-одиниць: «УЗ Карго» – це вертикаль вантажних перевезень з низкою операторів, що працюють за найвищими світовими стандартами; ЦТС «Ліски» – інтермодальний оператор Укрзалізниці; «Термінальний оператор» надаватиме послуги обробки вантажів у 21 регіональному підрозділі; «Карго Польща» – повноцінний оператор на європейському ринку, що організуватиме перевезення між Україною та європейськими країнами, оперуючи рухомим складом різної ширини колії – 1435 мм і 1520 мм, при цьому повністю забезпечуючи логістичний процес [16].

Враховуючи той факт, що вантажопотік до країн Європейського Союзу зростає (наприклад, Укрзалізниця в червні 2023 року збільшила обсяги перевезення вантажів на третину у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року), поява польського оператора в складі Укрзалізниці є доволі слушним моментом. Стратегія розвитку вантажних перевезень Укрзалізниці передбачає надання послуг вантажовідправникові та вантажоодержувачу «від дверей до дверей» [17].

В умовах діджиталізації Укрзалізниця активно впроваджує цифрові послуги. Так, заплановано створення спеціальної ІТ-системи для вантажовідправників. Як обіцяють представники залізничного відомства, ця система запрацює вже в кінці 2023 року [18].

Також важливо адаптувати національну українську законодавчу базу до нормативних актів ЄС, є потреба в імplementації декількох Директив та Регламентів, що стосуються роботи залізничного транспорту, ключові серед яких це: Директива про безпеку на залізничному транспорті (2004/49/ЄС) та Директива про правила встановлення тарифів на інфраструктуру та розподілення пропускну здатності (2001/14/ЄС) [19].

Щодо мінімізації юридичних ризиків є ґрунтовне дослідження науковців ДДУВС, в якому наголошено на необхідності забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання [20].

Щодо фінансової підтримки, то тут фіксуємо позитивні кроки від наших іноземних партнерів. Так, Європейській Союз інвестує в розбудову залізничної інфраструктури України. Ці кошти надаються в рамках фінансового інструменту Connecting Europe Facility (CEF – це фонд Європейського Союзу, створений у 2014 році

для інвестицій у транспортні, енергетичні, цифрові та телекомунікаційні проекти. Зокрема, це основний інструмент для фінансування розвитку Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) для розвитку прикордонних переходів з Республікою Польща, Румунією, Словацькою Республікою та Угорщиною. Зокрема, кошти будуть спрямовані на розбудову пунктів пропуску з Республікою Польща Ягодин – Дорогуськ та Мостиська II – Медика. Також передбачена розбудова пункту пропуску Чоп – Черна над Тисою/Захонь, який єднає Україну зі Словацькою Республікою та Угорщиною. Тут з'явиться інтермодальний термінал та прилеглу інфраструктуру на станції Чоп. Крім того, буде здійснено реконструкцію станційних колій 1435 мм на станціях Вадул-Сірет та Глибока-Буковинська [21].

На початку 2023 року Укрзалізниця запровадила інтермодальний сервіс, який об'єднує перевезення контейнерних, контрейлерних поїздів та поїздів комбінованого транспорту на базі рухомого складу філії «Центр транспортного сервісу «Ліски». Розглядається можливість організації таких перевезень до Польщі, Румунії, Австрії та Туреччини. Також є підтримка в цьому контексті з боку німецької логістичної компанії Global asset and logistics company (VTG GmbH) та французької машинобудівної компанії Alstom, а також з представниками РКР Cargo, EP Logistics та Словенськими залізницями [22].

Європейський банк реконструкції та розвитку в межах проекту «Надзвичайна підтримка української залізниці» надасть кредит у сумі 200 мільйонів євро на відновлення інфраструктури терміном на 15 років [23].

Ще один фінансовий партнер Укрзалізниці – Європейський інвестиційний банк – надав грант ЄС у розмірі 6,7 млн євро на модернізацію інфраструктури [24].

На відбудову критичної інфраструктури АТ «Укрзалізниця» отримає і від Світового банку немалі кошти – 25 млн доларів.

Це не єдина суттєва підтримка від США. Зокрема, 16 травня 2023 року Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) надало залізничному відомству 105 дизель-генераторів на суму 2,7 млн доларів [25].

За сприяння Міністерства транспорту Великої Британії Укрзалізниця отримала безоплатно від британської залізничної компанії Network Rail Infrastructure Limited модульні мостові прольоти, опорні конструкції, інструменти, землерийну техніку та техніку для навантаження й розвантаження вантажів.

П'ять нових екскаваторів фірми JCB отримала філія «Центр з будівництва та ремонту інженерних споруд», що займається відновленням інфраструктури на деокупованих територіях України. Одну одиницю техніки для навантаження та розвантаження вантажів передано філії «Центр транспортного сервісу «Ліски». Крім того, контейнери, в яких перевозився вантаж, в межах пакету допомоги також передаються Укрзалізниці для подальшого використання, зокрема для міжнародних перевезень.

Передача нових екскаваторів JCB та техніки для навантаження й розвантаження вантажів є заключною частиною пакету допомоги від Великої Британії. Всього Укрзалізниця вже отримала суттєву допомогу від уряду Великої Британії в особі компанії Network Rail на суму майже 10 млн фунтів стерлінгів [26].

У найближчих планах Укрзалізниці – закупівля 120 цистерн для Євроколії та 80 інтермодальних платформ.

Також важливим кроком на шляху відновлення залізниць є той факт, що в червні 2023 року Укрзалізниця підписала принципи довгострокового сталого економічного відновлення України – Ukraine Business Compact 2023. Серед цих принципів можна виокремити такі: інвестувати та працювати стало; діяти відповідально та посилювати відповідальну ділову практику відповідно до міжнародних стандартів; впроваджувати найкращі практики корпоративного управління та працювати над визначенням сфер; дотримуватися всіх законодавчих та нормативних актів щодо санкцій [27].

Також усі стейкхолдери залізниць в очікуванні Законопроекту «Про залізничний транспорт», який перебуває на фінальній стадії доопрацювання та незабаром буде представлений для обговорення з бізнесом та громадськістю.

Важливими є три головні напрями реформування – інфраструктури, пасажирської та вантажної вертикалі.

У результаті запланованих рішень очікується виведення залізничного підприємства на безбитковий рівень роботи. Заплановано суттєво підвищити обсяги прибуткових вантажних перевезень, запровадження нових продуктів на ринку вантажних перевезень, а саме розвиток контейнерних та контрейлерних перевезень. Крім того, в

секторі пасажирських перевезень заплановано ряд ключових моментів – від впровадження нових послуг до розробки дієвого механізму повернення компенсацій залізницям за перевезення пільгових категорій населення [28].

Щодо відновлення залізничної інфраструктури, то в бюджеті 2023 року створений спеціальний фонд відновлення, в якому передбачено майже 36 млрд гривень на те, щоб фінансувати усі необхідні роботи, що пов'язані із будівництвом, реконструкцією, реставрацією, капітальним ремонтом.

Також на допомогу прийшли європейські партнери – Укрзалізниця підписала договір про співробітництво з компанією Saarlöhle на суму в понад 37 млн євро та з німецькою компанією Deutsche Bahn, яка обіцяє довгострокову допомогу [29].

**Висновки.** У процесі реформування та відновлення залізничного транспорту України важливим моментом є уникнення загроз економічній безпеці залізниць. Кожні із семи складових економічної безпеки, а саме: фінансові, кадрові, технологічні, правові, інформаційні, екологічні та силові повинні бути під ретельною увагою та контролем з боку як керівництва залізничного відомства, так і відповідних структур, бо залучення різних ресурсів із зовнішніх та внутрішніх джерел підвищують ризики настання різноманітних негараздів, насамперед це стосується економічної безпеки залізниць.

#### Список використаних джерел

1. Укрзалізниця узгодила реструктуризацію єврооблігацій на суму \$895 млн. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-35/589869/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-35/589869/).
2. Міжнародне рейтингове агентство S&P підвищило рейтинг Укрзалізниці. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-17/601718/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-17/601718/).
3. Укрзалізниця отримала Європейську залізничну премію 2023. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-28/593226/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-28/593226/).
4. Костюк Ж. С. Функціональні складові економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalni-skladovi-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstv-zaliznichnogo-transportu>.
5. Верстюк А., Крихітін Ю. Публічна політика Європейського зеленого курсу в повоєнному відновленні залізничної інфраструктури України. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія : Екологія. Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 52–62.
6. Марценюк Л. В. Формування потенційних можливостей Укрзалізниці в межах дотримання економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 3. С. 271–277.
7. Кірдіна О. Г., Українська Л. О. Антикризисове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76–77. С. 24–32.
8. Martseniuk L., Furfaro R., Kovalenko-Marchenkova Ye. 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.
9. Ринок вантажних перевезень у 2022 році. URL : <https://trademaster.ua/articles/313620>.
10. Вантажоперевезення Укрзалізниці від початку масових бойових дій виросли майже на чверть, — Олександр Камишін. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-30/592720/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-30/592720/)
11. Оперативна відбудова зруйнованої інфраструктури у 2022 дозволила швидко відновити залізничне сполучення в 6 областях. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-26/593707/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-26/593707/).
12. Тарифи на перевезення не підвищуватимуть. Укрзалізниця відзвітувала про отримані та заплановані мільярдні збитки. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrzaliznicya-pidbila-pidsumki-2022-roku-ta-rozprovila-pro-plani-na-2023-zbitki-syagayut-milyardiv-50300155.html>.
13. Укрзалізниця впроваджує новий комбінований інтермодальний сервіс з метою інтеграції в європейську систему перевезень. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-22/596048/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-22/596048/).
14. Укрзалізниця тестує можливості контейнерних перевезень з майбутнім їх включенням в інтермодальну систему. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-17/601538/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-17/601538/).
15. Не приватизація, а ефективні інституції – як міжнародні експерти пропонують відновлювати транспорт України. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2023/01/03/ne-pryvatyzacziya-a-efektyvni-instytutuziyi-yak-mizhnarodni-eksperty-proponuyut-vidnovlyuvaty-transport-ukrayiny/>.
16. Укрзалізниця запропонує бізнесу по всій Україні вантажні хаби. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-8/611252/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-8/611252/).
17. Укрзалізниця виходить на європейський ринок: зареєстровано оператора Ukrainian Railways Cargo Poland. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/615632/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/615632/).
18. Укрзалізниця розробляє індивідуальні продукти та IT-рішення для

вантажовідправників, – Вячеслав Єршомін. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-3/613463/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-3/613463/).

19. Зубко Г. Навіщо «Укрзалізниці» офіс євроінтеграції. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/3/697636/>.

20. Марценюк Л. В., Наливайко Л. Р. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. *Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence*. 2021. № 2. С. 11–18.

21. ЄС виділить Укрзалізниці кошти для реалізації євроінтеграційних проєктів. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-3/613039/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-3/613039/).

22. Укрзалізниця та німецька логістична компанія VTG домовилися про розвиток інтермодального сполучення між Україною та країнами Європи. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-13/607802/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-13/607802/).

23. Укрзалізниця отримає від ЄБРР 200 млн євро фінансування. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-7/611478/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-7/611478/).

24. ЄІБ та Укрзалізниця підписали грантову угоду ЄС у розмірі 6.7 млн євро для задоволення нагальних потреб залізничного транспорту в Україні. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-9/610434/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-9/610434/).

25. Укрзалізниця отримає 25 млн доларів США від Світового банку. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-11/609271/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-11/609271/).

26. Укрзалізниця отримала від британських колег сучасну техніку, конструкції для відновлення мостів та інших інженерних споруд. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-17/601520/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-17/601520/).

27. Укрзалізниця підписала принципи довгострокового сталого економічного відновлення України. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-6/612008/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-6/612008/).

28. Укрзалізниця планує придбати 120 цистерн для Євроколії. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsya-planuye-prydbaty-120-czystern-dlya-yevrokoliyi/>

29. Залізниця у часи війни: як перейти від поїздки з муками до подорожей з комфортом. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/zaliznytsya-u-chasi-viyni-yak-pereyti-vid-pojizdki-z-mukami-do-podorozhey-z-komfortom-12094302.html>.

*Надійшла до редакції 20.07.2023*

#### **References**

1. Ukrzaliznytsya uzgodyla restrukturyzatsiyu yevrooblihaty na sumu \$895 mln [Ukrzaliznytsya agreed on the restructuring of Eurobonds in the amount of \$895 million]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-35/589869/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-35/589869/). [in Ukr.].

2. Mizhnarodne reytnhove ahentstvo S&P pidvyshchilo reytnh Ukrzaliznytsi [The international rating agency S&P raised the rating of Ukrzaliznytsia]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-17/601718/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-17/601718/). [in Ukr.].

3. Ukrzaliznytsya otrymala Yevropeys'ku zaliznychnu premiyu 2023 [Ukrzaliznytsia received the European Railway Award 2023]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-28/593226/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-28/593226/). [in Ukr.].

4. Kostyuk, Zh. S. (2013) Funktsional'ni skladovi ekonomichnoyi bezpeky pidpryemstv zaliznychnoho transportu [Functional components of the economic safety of railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. Vol. 42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalni-skladovi-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstv-zaliznychnogo-transportu>. [in Ukr.].

5. Verstyuk, A., Krykhtina, Yu. (2023) Publichna polityka Yevropeys'koho zelenoho kursu v povoyennomu vidnovlenni zaliznychnoyi infrastruktury Ukrayiny [Public policy of the European Green Course in the post-war reconstruction of the railway infrastructure of Ukraine]. *Naukovyy visnyk Vinnyts'koyi akademiyi bezpererвної osvity. Seriya : Ekolohiya. Publichne upravlinnya ta administruvannya*. Vol. 3, pp. 52–62. [in Ukr.].

6. Martseniuk, L. V. (2022) Formuvannya potentsiynykh mozhlyvostey Ukrzaliznytsi v mezhakh dotrymannya ekonomichnoyi bezpeky pidpryemstva [Formation of potential opportunities of Ukrzaliznytsia within the limits of compliance with the economic security of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnurishnikh sprav*. No 3, pp. 271–277. [in Ukr.].

7. Kirdina, O. H., Ukrayins'ka, L. O. (2021/2022) Antykryzove upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu v umovakh hlobal'noyi turbulentsiyi [Anti-crisis management of the development of railway transport in conditions of global turbulence]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. Vol. 76–77, pp. 24–32.

8. Martseniuk, L., Furfaro, R., Kovalenko-Marchenkova, Ye (2022) Directions of integration of railway transport of Ukraine into the European railway network. *Philosophy, Economics and Law Review*. Vol. 2. No. 2, pp. 96–109.

9. Rynok vantazhnykh perevezhen' u 2022 rotsi [The freight transportation market in 2022]. URL: <https://trademaster.ua/articles/313620>. [in Ukr.].

10. Vantazhoperevezennya Ukrzaliznytsi vid pochatku masovykh boyovykh diy vyrosly mayzhe

na chvert', — Oleksandr Kamyshin [Freight transportation of Ukrzaliznytsia has increased by almost a quarter since the beginning of mass hostilities, Oleksandr Kamyshin]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-30/592720/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-30/592720/). [in Ukr.].

11. Operativna vidbudova zruynovanoyi infrastruktury u 2022 dozvolyla shvydko vidnovyty zaliznychne spoluchennya v 6 oblastiakh [Prompt reconstruction of the destroyed infrastructure in 2022 made it possible to quickly restore railway connections in 6 regions]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-26/593707/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-26/593707/). [in Ukr.].

12. Taryfy na perevezennya ne pidvyschuvatymut'. Ukrzaliznytsya vidzvituvala pro otrymani ta zaplanovani mil'yardni zbytky [Transportation tariffs will not be increased. Ukrzaliznytsia reported on received and planned billion losses]. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrzaliznytsya-pidbila-pidsumki-2022-roku-ta-rozpovila-pro-plani-na-2023-zbitki-syagayut-milyardiv-50300155.html>. [in Ukr.].

13. Ukrzaliznytsya vprovadzhuye novyy kombinovanyy intermodal'nyy servis z metoyu intehratsiyi v yevropeys'ku systemu perevezen' [Ukrzaliznytsia is introducing a new combined intermodal service with the aim of integration into the European transportation system]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-22/596048/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-22/596048/) [in Ukr.].

14. Ukrzaliznytsya testuye mozhyvosti kontreylernykh perevezen' z maybutnim yikh vklyuchennyam v intermodal'nu systemu [Ukrzaliznytsia is testing the possibilities of counter-trailer transportation with their future inclusion in the intermodal system]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-17/601538/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-17/601538/). [in Ukr.].

15. Ne pryvatyzatsiya, a efektyvni instytutsiyi – yak mizhnarodni eksperty proponuyut' vidnovlyuvaty transport Ukrainy [Not privatization, but effective institutions – how international experts suggest restoring transport in Ukraine]. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2023/01/03/ne-pryvatyzatsiya-a-efektyvni-instytucziyi-yak-mizhnarodni-eksperty-proponuyut-vidnovlyuvaty-transport-ukrainy/> [in Ukr.].

16. Ukrzaliznytsya zaproponuye biznesu po vsiy Ukraini vantazhni khaby [Ukrzaliznytsia will offer cargo hubs to businesses throughout Ukraine]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-8/611252/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-8/611252/). [in Ukr.].

17. Ukrzaliznytsya vykhodyt' na yevropeys'kyy rynek: zareyestrovano operatora Ukrainian Railways Cargo Poland [Ukrzaliznytsia enters the European market: the operator Ukrainian Railways Cargo Poland is registered]. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/615632/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/615632/). [in Ukr.].

18. Ukrzaliznytsya rozroblyaye individual'ni produkty ta IT-rishennya dlya vantazhovidpravnykiv, – Vyacheslav Yer'omin [Ukrzaliznytsia develops individual products and IT solutions for shippers, — Vyacheslav Eryomin]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-3/613463/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-3/613463/). [in Ukr.].

19. Zubko H. Navishcho "Ukrzaliznytsi" ofis yevrointehratsiyi [Why does "Ukrzaliznytsia" have a European integration office]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/3/697636/> [in Ukr.].

20. Martseniuk, L. V., Nalyvayko, L. R. (2021) Minimizatsiya yurydychnykh ryzykiv sub"yektiv hospodaryuvannya yak vazhlyvyi aspekt natsional'noyi bezpeky Ukrainy [Minimization of legal risks of business entities as an important aspect of national security of Ukraine]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Yurysprudentsiya*. No. 2, pp. 11–18. [in Ukr.].

21. YeES vydilyt' Ukrzaliznytsi koshty dlya realizatsiyi yevrointehratsiyynykh proyektiv [The EU will allocate funds to Ukrzaliznytsia for the implementation of European integration projects]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-3/613039/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-3/613039/). [in Ukr.].

22. Ukrzaliznytsya ta nimets'ka lohistychna kompaniya VTG domovylysya pro rozvytok intermodal'noho spoluchennya mizh Ukrainoyu ta krayinamy Yevropy [Ukrzaliznytsia and the German logistics company VTG agreed on the development of intermodal connections between Ukraine and European countries]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-13/607802/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-13/607802/). [in Ukr.].

23. Ukrzaliznytsya otrymaye vid YEIRR 200 mln yevro finansuvannya [Ukrzaliznytsia will receive EUR 200 million in financing from the EBRD]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-7/611478/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-7/611478/). [in Ukr.].

24. YEIB ta Ukrzaliznytsya pidpysaly hrantovu uhodu YES u rozmiri 6.7 mln yevro dlya zadovolennya nahal'nykh potreb zaliznychnoho transportu v Ukraini [The EIB and Ukrzaliznytsia signed an EU grant agreement in the amount of 6.7 million euros to meet the urgent needs of railway transport in Ukraine]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-9/610434/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-9/610434/). [in Ukr.].

25. Ukrzaliznytsya otrymaye 25 mln dolariv SSHA vid Svitovoho banku [Ukrzaliznytsia will receive 25 million US dollars from the World Bank]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-11/609271/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-11/609271/). [in Ukr.].

26. Ukrzaliznytsya otrymala vid brytans'kykh koleh suchasnu tekhniku, konstrukttsiyi dlya vidnovlennya mostiv ta inshykh inzhenernykh sporud [Ukrzaliznytsia received from British colleagues modern equipment, structures for the restoration of bridges and other engineering structures]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-17/601520/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-17/601520/). [in Ukr.].

27. Ukrzaliznytsya pidpysala pryntsyipy dovhostrokovoho staloho ekonomichnoho vidnovlennya Ukrainy [Ukrzaliznytsia signed the principles of long-term sustainable economic recovery of Ukraine]. URL: [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-6/612008/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-6/612008/). [in Ukr.].

28. Ukrzaliznytsya planuye prydbaty 120 tsystem dlya yevrokoliyi [Ukrzaliznytsia plans to purchase 120 tanks for Eurorail]. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsya-planuye-prydbaty->

120-czystern-dlya-yevrokoliyi/. [in Ukr.].

29. Zaliznytsya u chasy viyny: yak pereyty vid poyizdky z mukamy do podorozhey z komfortom [Railways in times of war: how to go from traveling with pain to traveling with comfort]. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/zaliznytsya-u-chasi-viyni-yak-pereyti-vid-poyizdki-z-mukami-do-podorozhey-z-komfortom-12094302.html>. [in Ukr.].

#### ABSTRACT

**Larysa Martseniuk. The importance of maintaining the economic security of Ukrainian Railways in the conditions of reform and reconstruction.** The article outlines that the integration of JSC "Ukrzaliznytsia" into the pan-European transport system is an important and difficult process that requires the involvement of many types of resources, including financial ones. Taking into account the destruction of the infrastructure (almost 12 thousand objects) and the decrease in the volume of transportation, which occurred as a result of the full-scale invasion of Russia into Ukraine, the management of Ukrzaliznytsia introduced a number of effective management solutions. Among them are the optimization of the state, and the promotion of the development of the railway transport concession, and the presentation of the Railway Restoration Plan to both domestic and foreign investors.

The management of Ukrzaliznytsia is introducing the development of freight transportation, because it is precisely this type of transportation that is profitable, thanks to freight transportation, passenger transportation has always been subsidized, which is unacceptable, because it was necessary to find an effective model for the organization of both cargo and passenger transportation in order to make a profit from both types activity. Among the ambitious plans of the management of the railway department is the rapid development of rail transport, because they have many advantages, starting from saving fuel and working time of railway workers to increasing the speed of cargo delivery and observing the rhythm of shipments. Ways to bring the railway enterprise to a break-even level of operation are given. The main directions of reforming JSC "Ukrzaliznytsia" are outlined. It was emphasized that in the conditions of reform and recovery, it is necessary to take care of all, without exception, components of the economic security of railways. Vertical integration, separation of passenger and freight transport and infrastructure, development of multimodal transport, construction of freight transport hubs, introduction of digital technologies in the field of freight transport are defined as priority directions for the development of railway transport in Ukraine under the conditions of European integration.

**Keywords:** economic security, railway transport, Ukrzaliznytsia, European integration, reform.

UDC 342.95

DOI: 10.31733/2078-3566-2023-3-33-37



**Iryna DROK**®

PhD in Law, Associate Professor  
(Dnipropetrovsk State University  
of Internal Affairs, Dnipro, Ukraine)

#### STAFF RESERVE FOR ENSURING REINTEGRATION AND ADMINISTRATION OF THE DE-OCCUPIED TERRITORY

**Ірина Дрок. КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ДЕОКУПОВАНОЮ ТЕРИТОРІЄЮ.** Визначено науково-обґрунтовані засади формування кадрового резерву для забезпечення процесу реінтеграції та управління деокупованою територією. З'ясовано понятійний апарат дослідження. Виділено основні види реінтеграційних заходів на деокупованих територіях у сфері кадрової політики: створення Координаційного центру з реінтеграції деокупованих територій; запровадження цільових програм підготовки кадрового потенціалу для забезпечення процесу реінтеграції та управління деокупованою територією; створення резерву кадрового потенціалу для забезпечення процесу реінтеграції та управління деокупованою територією.

Обґрунтовано необхідність створення Координаційного центру з реінтеграції деокупованих територій та його територіальних підрозділів у складі Національного агентства України з питань державної служби, а також визначені його пріоритетні завдання. Наголошено, що цільові програми підготовки кадрового потенціалу для забезпечення процесу реінтеграції та

© I. Drok, 2023

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9722-2376>

[nldppd@dpuvs.in.ua](mailto:nldppd@dpuvs.in.ua)