



УДК 351:004:656.2:338.45(477)

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1372-1379](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1372-1379)

Серьогіна Наталія Олексіївна кандидат юридичних наук, доцент, завідувач відділу аспірантури та докторантури, доцент кафедри медицини невідкладних станів Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, <https://orcid.org/0000-0002-4491-4723>

Галунко Олексій Вікторович аспірант кафедри медицини невідкладних станів роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, <https://orcid.org/0009-0001-4455-4916>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. Стаття присвячена розкриттю теоретичних аспектів публічного управління розвитком підприємств залізничної галузі. Визначено, що залізнична галузь є не лише своєрідною сукупністю підприємств, але й критично важливим елементом інфраструктури держави, який спрямований на забезпечення її економічної інтеграції, соціальної мобільності та обороноздатності. Варто виокремити найважливішу специфіку залізничної галузі, яка полягає в тому, що залізниця переважно є природною монополією, що потребує суттєвих інвестицій. Її також притаманна висока соціальна відповідальність та жорстке державне регулювання. В сучасних глобалізаційних та цифровізаційних умовах звичні підходи до управління вважаються недостатніми, що визначає необхідність в переоцінці теоретичних аспектів публічного управління. Це дасть змогу сформулювати єдину концепцію публічного управління, спрямованої на забезпечення сталого, безпечного та конкурентоспроможного розвитку підприємств залізничної галузі в довгостроковій перспективі.

Визначено, що публічне управління розвитком залізничної галузі відіграє ключову роль в процесі забезпечення її стабільного, безпечного та ефективного функціонування, що включає стратегічне планування, регулювання, координацію, контроль та створення підходящих передумов для всіх учасників ринку. Воно дає можливість поєднувати державні інтереси з інтересами бізнес-сектору, що є критично важливим для роботи залізничного транспорту. Наведено головні принципи (комплексності, законності, ефективності та результативності, відкритості та підзвітності, інноваційності) та методи (адміністративні, економічні та соціально-психологічні) публічного управління розвитком підприємств залізничної галузі. Встановлено, що теоретичні аспекти лежать в основі формування концептуальної бази для розробки практичних пропозицій та стратегій розвитку





підприємств залізничної галузі в сучасних глобалізаційних та цифровізаційних умовах. З'ясовано, що публічне управління є фундаментальним для забезпечення сталого, безпечного та ефективного розвитку підприємств залізничної галузі, їх інноваційної модернізації та здатності конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ключові слова: публічне управління, залізнична галузь, чинники, принципи, методи.

Nataliia Serohina Oleksiivna candidate of legal sciences, associate professor, head of the postgraduate and doctoral studies department, associate professor of the Department of Department of Emergency Medicine Shupyk National Healthcare University of Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-4491-4723>

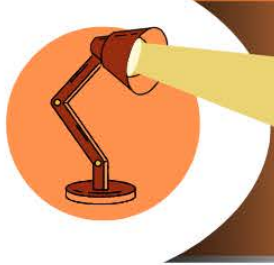
Halunko Oleksii Viktorovych graduate student of the Department of Department of Emergency Medicine Shupyk National Healthcare University of Ukraine, <https://orcid.org/0009-0001-4455-4916>

THEORETICAL ASPECTS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF RAILWAY ENTERPRISES

Abstract. The article is devoted to the disclosure of theoretical aspects of public management of the development of railway enterprises. It is determined that the railway industry is not only a kind of set of enterprises, but also a critically important element of the state's infrastructure, which is aimed at ensuring its economic integration, social mobility and defense capability. It is worth highlighting the most important specifics of the railway industry, which is that the railway is mainly a natural monopoly that requires significant investments. It is also characterized by high social responsibility and strict state regulation. In modern globalization and digitalization conditions, the usual approaches to management are considered insufficient, which determines the need to reassess the theoretical aspects of public management. This will allow forming a single concept of public management aimed at ensuring sustainable, safe and competitive development of railway enterprises in the long term.

It is determined that public management of the development of the railway industry plays a key role in ensuring its stable, safe and effective functioning, which includes strategic planning, regulation, coordination, control and creation of appropriate prerequisites for all market participants. It makes it possible to combine state interests with the interests of the business sector, which is critically important for the operation of railway transport. The main principles (complexity, legality, efficiency and effectiveness, openness and accountability, innovation) and methods (administrative, economic and socio-psychological) of public management of the development of railway enterprises are presented. It is established that theoretical





aspects underlie the formation of a conceptual framework for developing practical proposals and strategies for the development of railway enterprises in modern globalization and digitalization conditions. It was found that public management is fundamental for ensuring sustainable, safe and effective development of railway enterprises, their innovative modernization and ability to compete in domestic and international markets.

Keywords: public management, railway industry, factors, principles, methods.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день виняткової актуальності набуває дослідження теоретичних аспектів публічного управління розвитком підприємств залізничної галузі, що обумовлена низкою факторів, які віддзеркалюють новітні виклики та трансформаційні процеси не тільки у самій галузі, але й в системі публічного управління. Передусім варто зазначити, що залізнична галузь відіграє критично важливу роль в процесі забезпечення національної економіки та безпеки, оскільки залізничний транспорт лежить в основі вітчизняної транспортної системи, забезпечуючи значну питому вагу вантажних та пасажирських перевезень. Його безперервне функціонування має стратегічне значення, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Крім цього, варто зауважити, що інтеграційний курс нашої держави до Європейського Союзу передбачає гармонізацію законодавства та стандартів у сфері залізничного транспорту, через що дослідження теоретичних аспектів управління сприятиме визначенню найкращих практик зарубіжних держав та адаптувати їх до українських реалій. Водночас динамічний розвиток цифрових технологій вносить кардинальні зміни у способи управління, підвищує вимоги до забезпечення кібербезпеки та потребує розробки сучасних теоретичних підходів до публічного управління. Отже, актуальність дослідження полягає в науковому обґрунтуванні та розробці новітніх, узгоджених з європейськими та світовими стандартами теоретичних аспектів публічного управління розвитком підприємств залізничної галузі, що забезпечить її довготривале ефективне функціонування, конкурентоспроможність та стійкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дана проблематика висвітлювалася такими ученими М. Баран, Д. Богдан, О. Дейнека, О. Євсюкова, Г. Зайкіна, Н. Каличева, В. Матвієнко, А. Нестеренко, Л. Познякова та іншими. Проводячи критичний аналіз наукових джерел варто зазначити, що теоретичні аспекти публічного управління залізничною галуззю активно змінюються під впливом практичної необхідності в реформуванні, пристосуванні до зовнішніх викликів та потреби інтеграції в світовий транспортний простір. Однак, попри наявність чималої кількості досліджень загалом варто відзначити фрагментарність наукового опрацювання даної проблематики. У вітчизняній науці з сфери публічного управління відчувається потребу у додаткових дослідженнях, які відобразили б системне сприйняття про публічне управління розвитком підприємств залізничної галузі України.





Мета статті – розкриття теоретичних аспектів публічного управління розвитком підприємств залізничної галузі.

Виклад основного матеріалу. Загальновідомо, що залізничний транспорт вважається найголовнішою сферою економіки, яка здатна відбиватися на всій життєдіяльності держави, розвиваючи міжрегіональні та міжнародні торговельні взаємозв'язки, соціальні зміни, міжнародну туристичну співпрацю тощо. Транспорт покликаний виконувати головні функції, пов'язані із забезпеченням обороноздатності держави та гармонійної роботи цілісної транспортної системи. В умовах сьогодення найбільш динамічною сферою вітчизняної економіки вважається залізнична галузь, яка є найважливішим важелем ринкових змін, чинником розвитку економіки, а також інструментом її публічного управління.

Транспортна інфраструктура відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, розвитку міжнародної торгівлі та підвищенні конкурентоспроможності країни на світовому ринку. Розвиток транспортної інфраструктури є стратегічним пріоритетом для України, особливо в контексті інтеграції до європейської логістичної системи. Ефективне управління транспортною галуззю сприятиме економічному зростанню, покращенню конкурентоспроможності та зміцненню транзитного потенціалу країни. Однак, нинішній стан транспортної галузі України характеризується значною зношеністю транспортних мереж, недостатнім фінансуванням, низьким рівнем цифровізації та невідповідністю європейським стандартам, що гальмує інтеграційні процеси. У зв'язку з цим реформування публічного управління спрямоване на модернізацію транспортної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, розвиток державно-приватного партнерства та гармонізацію законодавства відповідно до вимог ЄС. Важливість дослідження також зумовлена необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень у сфері транспорту, створення сприятливих умов для інвестицій та покращення логістичних зв'язків між Україною та європейськими країнами. Враховуючи геополітичне положення України та її потенціал як транзитної держави, реформування публічного управління транспортною інфраструктурою є критично важливим кроком для реалізації євроінтеграційної стратегії та забезпечення сталого розвитку національної економіки [1, с. 6].

Державне регулювання публічного управління і адмініструванням – це «управління будь-якими сферами залізничного транспорту з середини, яке вимагає, перш за все від державних діячів, вчасного усвідомлення глибинних змін сучасного наукового поля найважливіших, уже оновлених управлінських категорій, щоб не опинитись на узбіччі сучасної методологічної культури успішного впровадження нових механізмів цільового розвитку залізничного транспорту та уникнути розриву між теорією й практикою, не допустити формалізму та неузгодженості у забезпеченні цілісності розвитку залізничної галузі на тривалу перспективу з урахуванням об'єктивних реалій української економіки та законодавства. Складність державного регулювання публічного



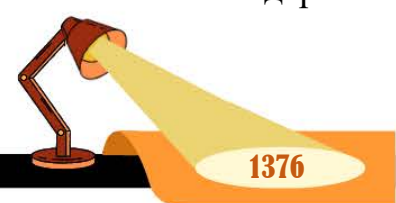


управління і адміністрування розвитку залізничного транспорту України пов'язана з відсутністю чітко виділених концептуальних засад та критеріїв оцінювання його (розвитку) ефективності, відповідної методики, цього важливого в державному регулюванні процесу, яка б відповідала вимогам часу, стану науково-дослідних досягнень у цій сфері та достовірним результатам» [2, с. 4].

Публічне управління транспортною галуззю в Україні є «складним та багатограним процесом, який пов'язаний з численними викликами та проблемами. Незважаючи на потенціал та ресурси, доступні в країні, публічне управління в цій галузі зустрічає ряд серйозних ризиків, які перешкоджають ефективному функціонуванню та розвитку транспортної системи загалом та будуть притаманні у повоєнний період зокрема. Однією з головних проблем є відсутність комплексного та системного підходу до публічного управління транспортною галуззю, що призводить до розбіжностей між різними аспектами та рівнями влади в управлінні транспортною інфраструктурою» [3, с. 216]. При цьому варто відмітити недостатню ефективність нормативно-правової бази та контролю за транспортною мережею, що викликає брак її діяльності та інноваційних рішень у розвитку та удосконаленні транспортної галузі в цілому. Тому, присутність визначених проблемних аспектів у системі публічного управління транспортною галуззю України вказує на потребу у всебічному аналізі та розробки стратегій з метою їх подолання та покращення ефективності управління даною галуззю

Основна мета публічного управління залізничною галуззю полягає у «задоволенні потреб інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки й суспільства. Досягнення цієї мети значною мірою обумовлюється якістю публічного управління, спрямованістю державно-управлінського механізму на вивчення й урахування тенденцій і закономірностей, притаманних розвитку транспорту на тому чи іншому відрізку часу, своєчасне виявлення та розв'язання суперечностей, передбачення основних проблем і наслідків подій сьогодення, взаємоузгодженість інтересів не лише різних регіонів України, а й усієї Європи, рівнів ієрархії в структурі публічного управління залізничним транспортом, на реалізацію державного регулювання залізничним транспортом України за актуальними та нагальними напрямками» [4, с. 95].

Таким чином, публічне управління розвитком залізничної галузі відіграє ключову роль в процесі забезпечення її стабільного, безпечного та ефективного функціонування, що включає стратегічне планування, регулювання, координацію, контроль та створення підходящих передумов для всіх учасників ринку. Воно дає можливість поєднувати державні інтереси з інтересами бізнес-сектору, що є критично важливим для роботи залізничного транспорту. Тому, на нашу думку, значення публічного управління розвитком підприємств залізничної галузі передбачає створення комплексної та збалансованої системи взаємовідносин держави та бізнес-сектору, спрямованої на забезпечення ефективного,





безпечного та сталого розвитку транспортної інфраструктури в інтересах всього суспільства.

Варто погодитися з науковцями, що «управління залізничною галуззю в Україні є однією з важливих функцій держави і має на меті забезпечення безпеки, ефективності та доступності залізничного транспорту для громадян та розвитку економіки країни. Основні аспекти сутності управління залізничним транспортом загального користування в Україні, як функції держави, включають:

1) регулювання та нормативне забезпечення (державна встановлює правила та стандарти для функціонування залізниць, що включають в себе технічні норми, правила безпеки, тарифи, процедури ліцензування тощо, що допомагає забезпечити високий стандарт якості та безпеки для користувачів та перевізників);

2) інфраструктура та інвестиції (державна несе відповідальність за розвиток та підтримку залізничної інфраструктури, включаючи будівництво, модернізацію та обслуговування залізничних трас, станцій та обладнання, що в свою чергу включає в себе інвестиції в розвиток інфраструктури з метою підтримки росту та конкурентоспроможності залізниць);

3) регулювання ринку та конкуренція (державна встановлює правила щодо допуску нових учасників на ринок залізничних перевезень, контролює концентрацію ринку, запобігає монопольним практикам та забезпечує конкуренцію серед операторів залізничного транспорту, що сприяє ефективному використанню ресурсів та покращенню якості послуг);

4) безпека та екологія (державна встановлює стандарти безпеки для залізничного транспорту та забезпечує їх дотримання та виконання, також, вживає заходів для зменшення негативного впливу залізничного транспорту на навколишнє середовище та здоров'я громадян);

5) регулювання тарифів та фінансування (державна визначає механізми формування тарифів на залізничні перевезення та забезпечує фінансування і компенсації для забезпечення доступності та стабільності цін на послуги залізниці)» [5]. Всі вище наведені аспекти засвідчують важливість ролі державної участі у регулюванні та управлінні залізничною галуззю в Україні задля забезпечення суспільних інтересів та розвитку транспортної системи держави загалом.

Проаналізувавши світовий досвід функціонування залізничного транспорту в різних країнах і навіть континентах, науковці зазначають, що нині розвиток залізничної галузі, яка необхідна не лише для забезпечення перевезення на комерційній основі, а й як соціальний складник розвитку країни, є необхідним для забезпечення сталого функціонування національної транспортної системи на внутрішньому та міжнародному ринках транспортних послуг. І роль державного регулювання у цій сфері є досить високою. Адже не всі види діяльності в залізничній галузі приносять прибутки, є такі складники її діяльності (стан





інфраструктури, соціальні перевезення, безпека, екологічність тощо), які повинна контролювати держава та за необхідності підтримувати їхній розвиток. Під час проведення реформ у галузі потрібно, щоб на рівні держави був створений дієвий механізм контролю над діяльністю всіх структурних підрозділів та складників залізничного транспорту, який би не допускав зниження рівня відповідальності за будь-які проведені зміни, сприяв би раціональному розподілу повноважень, допомагав уникати непорозумінь і суперечностей та ін. [6, с. 64].

На нашу думку, ключовими принципами публічного управління розвитком підприємств залізничної галузі є:

1. Принцип комплексності, згідно з яким управління вивчає залізничну галузь в якості єдиної системи, в якій зміни в одній частині відбиваються на іншій.

2. Принцип законності, який передбачає, що будь-які управлінські дії повинні відповідати законодавству України та міжнародним нормам.

3. Принцип ефективності та результативності, який полягає в тому, що оцінювання управління відбувається на основі досягнутих результатів (обсяги перевезень, безпека, прибутковість) при оптимальному використанні ресурсів.

4. Принцип відкритості та підзвітності, який полягає в забезпеченні відкритості процесів ухвалення рішень та підзвітності органів управління перед суспільством.

5. Принцип інноваційності, який передбачає стимулювання впровадження сучасних технологій, методів управління та бізнес-моделей.

При цьому, в процесі публічного управління розвитком підприємств залізничної галузі, на нашу думку, необхідно використовувати адміністративні методи (нормативно-правові акти, ліцензування, сертифікація, державний нагляд та контроль), економічні методи (фінансові інструменти (бюджетне фінансування, дотації, податкові пільги), амортизаційна політика, механізми публічно-приватного партнерства), а також соціально-психологічні методи (мотивація персоналу, розвиток корпоративної культури, соціальний діалог із профспілками). Відтак, теоретичні аспекти лежать в основі формування концептуальної бази для розробки практичних пропозицій та стратегій розвитку підприємств залізничної галузі в сучасних глобалізаційних та цифровізаційних умовах.

Висновки. Таким чином, сутність публічного управління розвитком підприємств залізничної галузі полягає в здійсненні планомірного, організуючого та регулюючого впливу публічних органів влади на діяльність і стратегічний розвиток залізничного транспорту з метою досягнення загальносуспільних цілей, забезпечення економічної стабільності, безпеки та задоволення потреб населення і бізнесу в перевезеннях. Тому публічне управління є фундаментальним для забезпечення сталого, безпечного та ефективного розвитку підприємств залізничної галузі, їх інноваційної модернізації та здатності конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках.





Література:

1. Баран М.М. Реформування публічного управління в розвитку транспортної інфраструктури України в контексті інтеграції до європейської логістичної системи. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 2 (45). С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-2.1>.
2. Дейнека О.Г., Познякова Л.О., Нестеренко А.С. Державне управління і адміністрування залізничного транспорту України. *Державне будівництво*. 2018. № 1. С. 1-10.
3. Євсюкова О.В., Богдан Д.В. Публічне управління транспортною галуззю в Україні: сучасна характеристика. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць*. 2024. Випуск 30 (59). С. 214-232. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30\(59\)-214-232](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-214-232)
4. Матвієнко В.В. Державне управління залізничною галуззю України: проблеми та перспективи. *Держава та регіони*. 2016. № 1 (53). С. 93-97
5. Зайкіна Г.М. Адміністративно-правовий механізм управління залізничним транспортом загального користування в Україні: питання теорії і практики: дис. на здобуття наук. ступ. док. юр. наук. Кропивницький: Центральноукраїнський державний університет імені В. Винниченка, 2023. 345 с.
6. Каличева Н.Є. Вплив державного управління на ефективний розвиток залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2018. № 5. С. 62-65.

References:

1. Baran, M.M. (2025). Reformuvannia publicлноho upravlinnia v rozvytku transportnoi infrastruktury Ukrainy v konteksti intehratsii do yevropeiskoi lohistychnoi systemy [Reforming public administration in the development of transport infrastructure of Ukraine in the context of integration into the European logistics system]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, 2 (45), 5-12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2025-2.1> [in Ukrainian].
2. Deineka, O.H., Pozniakova, L.O., & Nesterenko, A.S. (2018). Derzhavne upravlinnia i administruvannia zaliznychnoho transportu Ukrainy [State management and administration of railway transport of Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo – State construction*, 1, 1-10 [in Ukrainian].
3. Yevsiukova, O.V., & Bohdan, D.V. (2024). Publichne upravlinnia transportnoiu haluzziu v Ukraini: suchasna kharakterystyka [Public management of the transport sector in Ukraine: modern characteristics]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity: zbirnyk naukovykh prats – Bulletin of postgraduate education: collection of scientific works*, 30 (59), 214-232. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30\(59\)-214-232](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2024-30(59)-214-232) [in Ukrainian].
4. Matviienko, V.V. (2016). Derzhavne upravlinnia zaliznychnoiu haluzziu Ukrainy: problemy ta perspektyvy [State management of the railway sector of Ukraine: problems and prospects]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 1 (53), 93-97 [in Ukrainian].
5. Zaikina, H.M. (2023). Administratyvno-pravovyi mekhanizm upravlinnia zaliznychnym transportom zahalnoho korystuvannia v Ukraini [Administrative and legal mechanism of management of public railway transport in Ukraine: issues of theory and practice]. *Doctor's thesis*. Kropyvnytskyi: Tsentralnoukrainskyi derzhavnyi universytet imeni V. Vynnychenka [in Ukrainian].
6. Kalycheva N.Ye. (2018). Vplyv derzhavnoho upravlinnia na efektyvnyi rozvytok zaliznychnoho transportu [The influence of public administration on the effective development of railway transport]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, 5, 62-65 [in Ukrainian].

