

ЕКОНОМІКА ♦ ECONOMICS

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-01>
УДК 338.246.8:711.4

Ігор Володимирович Дунаєв*

доктор наук з державного управління, професор
i.dunaev@karazin.ua
<http://orcid.org/0000-0002-0790-0496>

Сергій Олександрович Громов*

аспірант, командир добровольчого формування №5 Сумської територіальної оборони
gromser78@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-9720-0222>

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна

КОРПОРАТИЗАЦІЯ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ, ПОЛЬЩІ І КАЗАХСТАНІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ

Стаття присвячена порівняльному аналізу моделей та результатів корпоратизації залізничної інфраструктури в Україні, Польщі та Казахстані. Метою статті є виявлення ключових факторів успіху, викликів та можливостей адаптації найкращих практик реформування залізниць в українських умовах. Поставлена мета досягається через вирішення низки дослідницьких завдань: узагальнення історичного контексту та еволюції корпоратизації залізниць в Україні; огляд вихідних умов і основних етапів корпоратизації залізниць у Польщі та Казахстані; перехресний порівняльний аналіз ключових показників та результатів реформ; уточнення уроків та рекомендацій для України на основі досвіду Польщі та Казахстану; розробка пропозицій щодо використання успішного зарубіжного досвіду для реформування української залізниці та розвитку національної економіки. Дослідження базується на поєднанні історичного та порівняльного методів. Авторами здійснено ретроспективний аналіз процесу корпоратизації АТ «Укрзалізниця», виявлено її основні етапи та результати. На прикладах Польщі та Казахстану проаналізовано альтернативні моделі реформування залізничного сектору, що враховують євроінтеграційний та євразійський геополітичний контексти. Порівняння динаміки ключових операційних та фінансових показників залізничних компаній трьох країн дозволило оцінити ефективність різних підходів до корпоратизації. Стверджується, що для успішного реформування АТ «Укрзалізниця» в умовах повоєнної відбудови критично важливо творчо адаптувати польський та казахстанський досвід, поєднуючи його із врахуванням українських реалій. Пропонуються три стратегічні пріоритети: оптимізація залізничної мережі під нові логістичні потоки; цифрова трансформація та автоматизація процесів; розширення державно-приватного партнерства та кооперації з європейськими залізницями. Окреслено ключові кроки щодо їх імплементації, а також шляхи подолання викликів, пов'язаних з браком інвестицій та кадровим дефіцитом. Окреслені в статті підходи та рекомендації можуть бути корисними для керівництва АТ «Укрзалізниця», урядовців, експертів та всіх зацікавлених сторін у процесі розробки та реалізації стратегії повоєнного відновлення залізничної галузі України.

Ключові слова: корпоратизація залізниць, транспортна інфраструктура, державні підприємства, транспортна галузь, економічні реформи, повоєнна відбудова, сталий розвиток.

JEL Classification: L33; L92; P31.

Як цитувати: Дунаєв, І. В., & Громов, С. О. (2024). Корпоратизація залізничної інфраструктури в Україні, Польщі і Казахстані: порівняльний аналіз моделей та результатів. *Соціальна економіка*, 68, 5-24. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-01>

Вступ. Корпоратизація державних підприємств транспортної інфраструктури є не лише економічною, а й державно-управлінською реформою, що має на меті підви-

щення ефективності використання державних активів в інтересах усього суспільства і народу як власника таких активів. Але, на жаль, з цим все не так просто для України

© Дунаєв І. В., Громов С. О., 2024



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

було, є і буде... Порівняльний аналіз моделей та результатів корпоратизації в Україні та світі дозволяє виявити кращі практики трансформації системи державного управління галуззю, які б дозволили збільшити її внесок у створення суспільної цінності (Глушченко et al., 2024; Дунаєв & Громов, 2024, Орел & Кулініч, 2023).

В Польщі реформа залізниць супроводжувалась зміною управлінської парадигми: від директивного контролю до стратегічного управління, орієнтованого на результат. Було запроваджено систему ключових показників ефективності для менеджменту польського державного перевізника «РКР», що включали не лише фінансові, а й сервісні, екологічні, соціальні індикатори. Наприклад, зниження вуглецевих викидів на третину, підвищення доступності перевезень для маломобільних груп на половину, збільшення частки електрифікованих колій до 80%. Це стимулювало компанію покращувати якість послуг, інвестувати в «зелені» технології, розвивати інклюзивну інфраструктуру. В результаті, за оцінками Мінінфраструктури Польщі, кожен вкладений у модернізацію залізниць злотий генерує 2,5 злотих доданої вартості для економіки і суспільства (OECD, 2013¹).

Казахстан в процесі корпоратизації національного державного перевізника «КТЖ» зробив ставку на розвиток транзитного потенціалу країни як ключового гео економічного активу. Ще у 2009-2010-х рр. уряд ініціював програму «Нурли Жол» («Світлий шлях»), спрямовану на перетворення Казахстану на центральноазійський транспортний хаб. Завдяки залученню інвестицій у модернізацію залізниць і створенню спільних підприємств з глобальними операторами, країна збільшила обсяги транзитних перевезень між Китаєм і Європою у 20 разів, скоротивши час доставки до 14 днів. Це не лише принесло додаткові доходи КТЖ, а й сприяло розвитку регіонів, малого і середнього бізнесу вздовж транспортних коридорів. За даними Мінекономіки Казахстану, кожен долар інвестицій у залізницю створює 2,8 долара ВВП і забезпечує мультиплікативний ефект для суміжних галузей.

В Україні корпоратизація «Укрзалізниці» поки що не дала усіх очікуваних результатів через війну, незавершеність реформи з корпоратизації і, на жаль, супротив змін на виконавчих рівнях і, відтак, збереження неефективних практик управління. Зокрема, відсутність чіткого розділення комер-

ційних і соціальних функцій, перехресне субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних, політичне втручання в ціноутворення призводять до збитковості компанії і недофінансування інфраструктури. За оцінками Мінінфраструктури, щорічні інвестиційні потреби «Укрзалізниці» складають понад 20 млрд грн, тоді як фактичні інвестиції не перевищують 5 млрд грн (до війни). Як наслідок, зношеність основних фондів сягає 60-70%, середня швидкість доставки вантажів становить лише 30-35 км/год, а якість послуг оцінюється пасажирами на 3 бали з 5. Водночас, ефективна корпоратизація «Укрзалізниці» з оптимізацією мережі, оновленням рухомого складу, енергоефективними технологіями здатна генерувати до 3,5% додаткового ВВП і створити до 100 тис. нових робочих місць.

Ці приклади демонструють, що корпоратизація залізниць є не просто зміною форми власності, а трансформацією моделі державного управління галуззю, спрямованою на збільшення її внеску у розвиток економіки і суспільства. Польський досвід показує важливість запровадження системи KPI, орієнтованої на сталий розвиток і якість послуг. Казахстанський кейс підкреслює потенціал стратегічного позиціонування залізниць як драйвера євразійського транзиту і регіональної інтеграції. Українські реалії свідчать про необхідність завершення реформ, розділення функцій, гарантування незалежності менеджменту для розкриття потенціалу «Укрзалізниці».

В умовах післявоєнної відбудови ефективна корпоратизація може стати ключовим фактором відновлення не лише інфраструктури, а й економіки та добробуту українців. Оновлена, клієнтоорієнтована, інтегрована в європейську мережу державна залізниця здатна забезпечити мобільність населення, доступ бізнесу до ринків, притік інвестицій у регіони. Але для цього потрібна нова якість публічного управління, яке б ставило дійсно стратегічні цілі, створювало гідні стимули для менеджменту не тільки на вищому рівні і наближених (полу-)кримінальних кланів, і цивілізовано координувало б зусилля стейкхолдерів. Порівняння різних моделей корпоратизації дозволяє виробити оптимальний підхід, який би поєднував ринкову ефективність і соціальну відповідальність, комерційний успіх і суспільну користь. Саме таке завдання стоїть перед Україною, і саме тому тема дослідження є актуальною і важливою.

Мета статті – виявити виклики і ключові фактори успіху в досвіді корпоратизації залізничної інфраструктури в Україні, уточнити виклики та можливості адаптації

1 OECD. Poland: Implementing Strategic-State Capability / OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264201811-e>

кращих практик Польщі та Казахстану в українських реаліях, спираючись на проведений порівняльний аналіз відповідних процесів корпоратизації. Це зумовило постановку і вирішення низки логічних завдань:

- узагальнити історичний контекст та еволюцію корпоратизації єдиного державного залізничного перевізника України і зробити періодизацію вжитих спроб реформувати цю державну залізницю;

- критично узагальнити вихідні умови корпоратизації залізниць у Польщі та Казахстані;

- критично оглянути основні етапи та головні вжиті реформаторські заходи з корпоратизації залізниць у Польщі та Казахстані у 1990-2024 рр.;

- зробити стислий порівняльний аналіз ключових показників та результатів корпоратизації залізниць Польщі, Казахстану та України;

- уточнити рекомендації для України на основі аналізу досвіду Польщі та Казахстану;

- розробити пропозиції щодо того, для чого і як можна використати в Україні польський і казахстанський досвід для потреб реформування залізниці і розвитку національної економіки.

Об'єкт дослідження – це процеси корпоратизації залізничної інфраструктури в Україні, Польщі та Казахстані.

Предмет дослідження – порівняльний аналіз моделей і результатів корпоратизації державних залізниць в Україні, Польщі та Казахстані з метою виявлення можливостей адаптації найкращих практик в українських реаліях.

Огляд літератури демонструє еволюцію поглядів на роль і модель функціонування державного сектора в умовах ринкової економіки. Якщо на початку 2000-х років домінувала, як виявилось, пагубна ідея приватизації як ключового інструмента підвищення ефективності державного майна (Megginson, 2001; Орел & Ричка, 2023), то наразі все більше дослідників звертають увагу на потенціал корпоратизації для гармонізації комерційних, державних і суспільних інтересів через спільну вигоду і благо. Це зрушення пов'язане з накопиченням емпіричних даних щодо успішних практик реформування державних підприємств у різних країнах. Зокрема, фундаментальний документ від ОЕСР «Керівні принципи корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності» (ОЕСР, 2015¹) наголошує, що корпоратизація

здатна підвищити прозорість, підзвітність і ефективність використання державних активів за умов чіткого розмежування функцій власності і регулювання, забезпечення незалежності і професійності наглядових рад, впровадження практик стратегічного планування і управління ризиками (ОЕСР, 2015²). У свою чергу, дослідження Світового банку (The World Bank, 2017³) підкреслює, що корпоратизація залізниць має супроводжуватись структурними реформами – розділенням інфраструктури і перевезень, допуском приватних операторів, запровадженням прозорих механізмів субсидування пасажирських перевезень, створенням незалежного регулятора. На прикладах німецького «Дойче Бан», італійської «Trenitalia», польського «ПКП Інтерсіті» дослідники показали, як послідовна імплементація цих принципів дозволила підвищити якість послуг, залучити приватні інвестиції, зменшити навантаження на бюджет.

Огляд української літератури демонструє суттєво зростання інтересу і поглиблення розуміння потенціалу корпоратизації державних підприємств як інструменту модернізації економіки (НІСД, 2022⁴; Укрзалізниця, 2018⁵; Ukrzaliznytsia, 2019⁶), впливу на суміжні галузі (Кузьо, 2019) і розбудови ефективної системи управління публічними активами (BRDO, 2022⁷; Марценюк, 2023). Емпіричні дані з України (НІСД, 2024^{8,9}) і різних країн підтверджують, що послідовна корпоратизація на основі принципів ОЕСР здатна під-

редакція 2015 року, Париж : OECD Publishing, 2019. 94 с. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264312906-uk>

2 Там само.

3 The World Bank. Railway Reform: Toolkit for improving rail sector performance (English). Washington, D.C.: World Bank Group. 2017. 624 с. URL: <http://surl.li/hdozxm> (дата звернення: 23.08.2024).

4 Модернізація залізничної інфраструктури як чинник підтримки національної економіки в умовах війни на виснаження / НІСД. Київ, 2022. URL: <http://surl.li/nfmkpu> (дата звернення: 23.08.2024).

5 Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки / УЗ. Київ, 2018. 66 с. URL: <http://surl.li/ftdvpq> (дата звернення: 23.08.2024).

6 Ukrzaliznytsia (UZ) Modernization Strategy. Summary report: Using Market Opening to Catalyze Railway Reforms; World Bank, June 25, 2019

7 BRDO (Офіс ефективного регулювання): звіт 2022 р. Київ : BRDO, 2022. 64 с. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/2022-BRDO-Report-Full-UA.pdf> (дата звернення: 23.08.2024).

8 Допомога міжнародних фінансових інститутів Україні. Червень 2024 року / НІСД. Київ, 2024. URL: <http://surl.li/hcsmxu> (дата звернення: 23.08.2024).

9 «Укрзалізниця» збільшує кількість візків для перестановки вагонів на колію євростандарту (11.04.2022) / Аграрне інформаційне агентство. URL: <http://surl.li/atfqbl> (дата звернення: 23.08.2024).

1 ОЕСР. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності,

вищити фінансову стійкість, інвестиційну привабливість і суспільну користь державних підприємств. Водночас, вчені вказують на необхідність комплексного підходу, який би поєднував корпоратизацію зі структурними реформами, переглядом моделі державної підтримки, розвитком конкуренції. Це особливо актуально для залізничної галузі, яка в силу технологічних і соціальних особливостей потребує створення складної архітектури взаємодії державних і приватних гравців. Українські автори відзначають критичне значення реформування Укрзалізниці для відновлення економіки і подолання логістичних розривів, спричинених російською агресією. Але для розкриття цього потенціалу необхідно подолати інституційну інерцію і завершити перехід до європейської моделі організації залізничного сектора з урахуванням викликів складного післявоєнного розвитку.

Методологія дослідження. Стаття побудована на творчому використанні декількох загальнонаукових методів і їх комбінацій: аналіз і синтез, дедукція і індукція, історичний метод і компаративний (порівняльний) метод. Однак зазначимо, що основна ідея статті і найбільш цікаві і важливі її результати були отримані завдяки поєднанню трьох методів: синтез, історичний метод і порівняльний метод.

Стаття побудована навколо простої ідеї розкрити історичний контекст і еволюцію корпоратизації «Укрзалізниці» за 1991-2024 рр. і критично порівняти це досвідом реформування аналогічних державних залізничних перевізників Польщі і Казахстану. Відтак, окремо слід пояснити наш вибір країн для аналізу і порівняння. Так, вибір саме Польщі і Казахстану для порівняльного аналізу корпоратизації залізниць з Україною має низку вагомих підстав і може дати цінні висновки для післявоєнного відновлення української залізничної галузі. Польща є ідеальним кейсом з кількох причин:

1) подібні стартові умови. Як і Україна, Польща успадкувала від соціалістичного періоду монопольну державну залізницю (РКР) з подібними проблемами: зношеність інфраструктури і рухомого складу, низька ефективність, надлишкова зайнятість тощо;

2) успішна інтеграція в ЄС. Польща пройшла шлях, яким прагне йти Україна: вона реформувала сектор відповідно до норм ЄС, лібералізувала ринок, залучила приватних операторів. Досвід подолання викликів євроінтеграції буде дуже повчальним;

3) вражаючі результати. За 20 років реформ польська залізниця суттєво підвищила якість послуг, безпеку руху, швидкість доставки. Частка залізниці у вантажообігу зросла з 20% до 30%, а усі польські підпри-

ємства галузі стали прибутковими.

Казахстан цікавий з інших міркувань. По-перше, це його пострадянський контекст і видобувна і важка індустріальна спеціалізація. Казахстан стикався з тими ж інституційними викликами і спадщиною планової економіки, що й Україна, і, відтак, застосований казахстанський підхід до реформування «Казахстан Темір Жоли» в ринкових умовах вже став для менеджменту «Укрзалізниці» у 2015-2018 рр. і далі буде корисним прикладом. По-друге, масштаб мережі. Казахстанська залізниця - одна з найбільших у світі (21000 км), як і українська (22000 км), і це значить, що управління такою мережею в процесі реформ вимагає особливих рішень. По-третє, виключний транзитний потенціал між Європою і Китаєм. Як і Україна, Казахстан активно розвиває транзитні перевезення між Європою і Азією. Досвід залучення інвестицій у інфраструктуру міжнародних коридорів буде повчальним.

Аналіз кейсів Польщі і Казахстану дозволить зробити кілька важливих висновків для післявоєнного відновлення АТ «Укрзаліниця»:

1. Необхідність чіткої стратегії реформ із розподілом комерційних і соціальних функцій, поступовою лібералізацією ринку. Польський досвід вертикального поділу оператора інфраструктури і перевізників, створення незалежного регулятора буде дуже доречним.

2. Важливість співпраці з міжнародними фінансовими інституціями та приватними інвесторами для залучення капіталу у модернізацію інфраструктури. Казахстанський досвід роботи зі Світовим банком, ЄБРР, іноземними компаніями стане в нагоді.

3. Потреба у зваженій соціальній політиці при оптимізації зайнятості, підвищенні продуктивності праці. І польський, і казахстанський кейси покажуть, як досягти балансу між ефективністю і соціальною відповідальністю.

4. Роль залізниці у стимулюванні економічного розвитку через покращення логістики, розбудову транзитного потенціалу. Досвід обох країн продемонструє, як модернізація залізниці прискорює зростання експорту, промислового виробництва, регіонального розвитку.

Отже, кейси Польщі і Казахстану – це два різні, але однаково цінні приклади успішної трансформації залізничного сектору у схожих до українських умовах. Їх синтез дасть змогу виробити комплексні рекомендації для відродження АТ «Укрзаліниця» як ефективної, клієнтоорієнтованої компанії, драйвера економічного розвитку України. При цьому критично важливо

не просто копіювати чужі моделі, а творчо адаптувати їх до українських реалій, викликів повоєнної відбудови.

Основні результати. Почнемо з узагальнення історичного контексту та еволюції корпоратизації ДП саме в Україні і періодизації вжитих спроб реформувати державну залізницю.

Процес корпоратизації державних підприємств у транспортній інфраструктурі України має свою історію, яка сягає ще 1990-х років, однак найбільш інтенсивний розвиток цього процесу припадає на останнє десятиліття. Корпоратизація відображає намагання уряду України модернізувати та оптимізувати управління державними активами, особливо у таких стратегічно важливих секторах економіки, як транспорт. Давайте розглянемо, як розгортався процес корпоратизації у транспортній галузі України, починаючи з середини 2000-х років і до теперішнього часу.

Витоки корпоратизації у транспортній інфраструктурі України можна простежити ще з середини 1990-х років, коли були зроблені перші спроби трансформації великих державних підприємств у цій сфері. Правовим підґрунтям для цього став Закон України «Про приватизацію державного майна», ухвалений у 1992 році. Хоча цей закон не містив специфічних механізмів для транспортної інфраструктури, він заклав загальну основу для перетворення державних підприємств. На той час суб'єктом управління виступала держава, представлена Фондом державного майна України, а об'єктами управління були всі державні підприємства, у тому числі й транспортні. У 1994 році було прийнято Закон України «Про транспорт», який визначив правові, економічні, організаційні та соціальні засади функціонування транспорту та встановив поняття єдиної транспортної системи України, однак не передбачав конкретних положень щодо корпоратизації.

Зважаючи на стратегічне значення транспортної інфраструктури для економіки та безпеки держави, процес її корпоратизації відбувався повільніше у порівнянні з іншими галузями. Важливим кроком на шляху до централізації управління та підготовки до подальших реформ стало створення у 1998 році Державної адміністрації залізничного транспорту України «Укрзалізниця». Вона об'єднала під своїм управлінням 6 регіональних залізниць та близько 100 різнопрофільних підприємств галузі: виробничих, сервісних, транспортних.

Проте лише з початку 2000-х років уряд України почав активніше впроваджувати реформи, спрямовані на підвищення ефективності роботи державних підприємств.

Головною рушійною силою цих реформ була потреба адаптувати українську економіку до ринкових умов та інтегруватися у європейський економічний простір. Одним з визначальних законодавчих актів, що заклали підвалини для корпоратизації, став прийнятий у 2006 році Закон України «Про управління об'єктами державної власності». Він окреслив ключові принципи та механізми управління державними підприємствами, у тому числі вимоги до їх корпоратизації та приватизації. Водночас було ухвалено низку інших нормативно-правових документів, метою яких було підвищити прозорість та підзвітність державних підприємств.

У 2003 році набув чинності Закон України «Про особливості правового режиму діяльності Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України»» (Закон України, 1996¹). Хоча цей закон безпосередньо не стосувався транспортної інфраструктури, він став прецедентом для корпоратизації стратегічних державних підприємств. Прийнятий у 1996 році Закон України «Про залізничний транспорт» (зі змінами) відіграв ключову роль для галузі, але до 2010 року не передбачав корпоратизації «Укрзалізниці». Функції управління здійснювало Міністерство інфраструктури України, а об'єктом управління була Державна адміністрація залізничного транспорту України. У секторі авіаційного транспорту важливою віхою стало утворення у 2005 році Державного авіабудівного концерну «Авіація України», до складу якого увійшло ДП «Антонов» (м. Київ). Це була перша, хоча й поодиноким та не дуже вдала спроба консолідувати авіабудівну галузь і посилити її позиції на міжнародному ринку.

Хоча витоки корпоратизації державних підприємств транспортної інфраструктури в Україні сягають ще середини 1990-х років, цей процес набув реального поступу лише у 2000-х роках. Ключовими драйверами реформ тоді стали гостра потреба адаптації до ринкових умов та євроінтеграційні наміри України. Водночас, зважаючи на стратегічне значення транспортної галузі, її корпоратизація відбувалася повільніше у порівнянні з іншими секторами економіки. Створення «Укрзалізниці» стало першим кроком до централізації управління, а ухвалення низки законів заклало правове підґрунтя для подальшої трансформації державних підприємств транспортної інфраструктури.

Період з 2010 по 2015 роки ознаменувався суттєвою активізацією процесу кор-

1 Про залізничний транспорт : Закон України від 4 липня 1996 року № 273/96-ВР (Редакція від 01.01.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

поратизації державних підприємств транспортної інфраструктури в Україні. Ключовим поштовхом до цього стало ухвалення у 2012 році Закону України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» (Закон України, 2012¹). Цей законодавчий акт визначив правові, економічні та організаційні засади створення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування. Політична мотивація цього кроку полягала у прагненні підвищити ефективність управління та залучити інвестиції у галузь. Функції управління було покладено на Кабінет Міністрів України, а об'єктом управління стало новостворене ПАТ «Українська залізниця». Для ілюстрації масштабів цієї трансформації варто зазначити, що станом на 2012 рік, до початку активної фази корпоратизації, «Укрзалізниця» об'єднувала понад 50 підприємств та організацій, загальна чисельність працівників сягала близько 350 тисяч осіб, а річний дохід становив 50 млрд грн. Того ж 2012 року відбулася ще одна важлива подія - ухвалення Закону України «Про морські порти України», який заклав підґрунтя для корпоратизації портової галузі. Згідно з цим законом, передбачалося створення Адміністрації морських портів України (АМПУ) як єдиного оператора портової інфраструктури. Міністерство інфраструктури стало суб'єктом управління, а АМПУ та окремі морські порти - об'єктами управління.

Наступний етап інтенсифікації реформ припав на 2015-2020 роки. Після Революції Гідності 2014 року Україна взяла курс на глибинні перетворення, у тому числі й реформування державних підприємств. У 2015 році було прийнято Закон України «Про особливості приватизації майна у державній власності», який став правовою основою для нової хвилі корпоратизації та приватизації (Міністерство розвитку громад, територій..., 2024; Міністерство інфраструктури України, 2018²³). В рамках цієї реформи уряд

запровадив низку радикальних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління державними підприємствами, зокрема й у транспортній інфраструктурі. Саме 2015 рік став переломним моментом у процесі корпоратизації «Укрзалізниці»: 2 вересня 2015 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову № 735 «Питання публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»» (Постанова КМУ, 2015⁴). Це рішення було зумовлене необхідністю підвищити ефективність управління, залучити інвестиції та адаптуватися до європейських стандартів корпоративного управління.

Зміни до Закону України «Про управління об'єктами державної власності», внесені у 2016 році, вдосконалили механізми корпоративного управління державними підприємствами, у тому числі й у транспортній галузі. Зокрема, було запроваджено обов'язкове створення наглядових рад у великих державних підприємствах, що суттєво вплинуло на управління АТ «Укрзалізниця» та АМПУ.

Однією з ключових реформаторських новацій на АТ «Українська залізниця» стала її «структурна реформа». Метою цієї реформи, яка відповідає вимогам законодавства ЄС, є організаційне та фінансове розділення оператора інфраструктури та перевізника всередині Товариства. Це є необхідною передумовою для забезпечення справедливого доступу до інфраструктури. Крім того, трансформація державної залізничної компанії за видами бізнесу дозволить забезпечити прозорість фінансових потоків всередині товариства та підвищити якість управління кожним видом діяльності. Це також підготує Товариство до появи приватних конкурентів на ринку залізничних перевезень. Станом на сьогодні в АТ «Укрзалізниця» функціонує 34 філії, серед яких 6 регіональних (утворених на базі майнових комплексів залізниць), 28 функціональних, а також три представництва (в у Росії, в Білорусі і у Польщі) без юридичної особи. Серед утворених функціональних філій – «Пасажирська компанія», «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд», «Енергоремтранс», «Центр діагностики залізничної інфраструктури» та ін. (Міністерство інфраструктури, 2021⁵).

Що стосується авіабудівної галузі, то

1 Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування : Закон України від 23 лютого 2012 року № 4442-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4442-17#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

2 Резолюція А.1183(33) «Вплив російського збройного вторгнення в Україну на міжнародне судноплавство» / Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Київ, 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35489.html> (дата звернення: 23.08.2024).

3 Міністерство інфраструктури України. Ситуація в Україні : Виклики лібералізації ринку : Матеріали семінару «Відкриття ринку послуг залізничних перевезень для конкуренції відповідно до європейської моделі» (Одеса - Київ 5-7 вересня 2018). URL: <http://surl.li/lxcjzp> (дата звернення: 23.08.2024).

4 Питання публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» : Постанова КМУ від 2 вересня 2015 р. №735. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248512552> (дата звернення: 23.08.2024).

5 Структурна реформа АТ «Українська залізниця» / Міністерство інфраструктури. Київ, 2021. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reformi-zaliznichnogo-transportu.html> (дата звернення: 23.08.2024).

у 2016 році ДП «Антонов» було передано до складу державного концерну «Укроборонпром». Такий крок мав на меті посилити зв'язки між оборонною промисловістю та авіабудуванням, хоча й викликав дискусії щодо доцільності такого рішення. Таким чином, період з 2010 по 2020 роки став часом активної трансформації державних підприємств транспортної інфраструктури в Україні. Ухвалення низки ключових законів та урядових рішень заклало правове підґрунтя для корпоратизації таких стратегічних об'єктів, як «Укрзалізниця», морські порти та авіабудівні підприємства. Ці реформи були спрямовані на підвищення ефективності управління, залучення інвестицій та адаптацію до європейських стандартів. Водночас, процес корпоратизації супроводжувався структурними перетвореннями всередині самих підприємств, що мало на меті оптимізувати їхню діяльність та підготувати до роботи в умовах ринкової конкуренції.

У червні 2019 року було ухвалено Постанову Кабінету Міністрів України №628 «Про затвердження основних засад здійснення державної власності щодо АТ «Українська залізниця»» (Постанова КМУ, 2019¹). Ця постанова запровадила нові механізми прозорого управління «Укрзалізницею», у тому числі системи моніторингу та контролю. Метою цих нововведень було підвищення ефективності операційних процесів, покращення якості послуг та забезпечення більшої відповідальності керівництва підприємства. Крім того, постанова посилила вектор модернізації та інтеграції з Європою, передбачивши заходи для інтеграції з європейською транспортною системою, залучення інвестицій та модернізації інфраструктури. Значна увага приділялася фінансовому контролю та залученню інвестицій для оновлення рухомого складу, що мало сприяти сталому розвитку транспортного сектору України. Хоча ця постанова заклала важливі правові основи для подальшої трансформації «Укрзалізниці», її практична реалізація стикнулася з низкою викликів, пов'язаних з інституційною інерцією, браком фінансових ресурсів та політичною нестабільністю.

Сучасний етап корпоратизації транспортної інфраструктури в Україні (2020-2024 роки) характеризується подальшим вдосконаленням законодавчої бази та спробами поглибити реформи. У 2021 році було ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо

вдосконалення корпоративного управління юридичних осіб, акціонером (засновником, учасником) яких є держава». Цей закон посилив роль незалежних членів наглядових рад та встановив нові стандарти прозорості для державних підприємств. Оновлена редакція Закону України «Про концесію», прийнята у 2019 році (Закон України, 2019²), відкрила нові можливості для залучення приватних інвестицій у транспортну інфраструктуру. Вже у 2020 році було укладено перші концесійні угоди в портовій галузі (порти «Херсон» та «Ольвія») (Міністерство економіки України, 2023³), що ознаменувало зміну суб'єктно-об'єктних відносин в управлінні цими активами. Однак, попри прогресивність цих законодавчих змін, їх вплив на реальний стан підприємств був обмежений через низку факторів, зокрема - опір змінам з боку менеджменту та профспілок, брак довіри з боку потенційних інвесторів, а також об'єктивні труднощі, пов'язані з економічною кризою та пандемією COVID-19.

Станом на початок 2024 року АТ «Укрзалізниця» являє собою вертикально інтегровану компанію, що поєднує управління інфраструктурою, рухомим складом та операційною діяльністю. До її складу входять 6 регіональних філій, близько 20 функціональних філій та понад 100 дочірніх підприємств. Внаслідок оптимізації чисельність працівників скоротилася до близько 250 000 осіб, а річний дохід у 2023 році становив приблизно 98 млрд грн (НІСД, 2022⁴). Для порівняння: АМПУ у 2024 році здійснює управління 13 морськими портами через мережу з 13 філій, на яких працює близько 8000 співробітників. Річний дохід АМПУ у 2023 році склав близько 10 млрд грн. ДП «Антонов», яке з 2016 року перебуває у складі АТ «Укроборонпром», у 2023 році мало близько 9,5 тис. працівників та річний дохід приблизно 5 млрд грн (НІСД, 2023⁵). Ці показники свідчать про певний прогрес у фінансовій стабілізації та скороченні витрат підприємств, досягнутий завдяки корпоратизації. Водночас, структура

2 Про концесію : Закон України від 3 жовтня 2019 року № 155-IX (Редакція від 31.03.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

3 Динаміка показників малої приватизації на сайті Prozorro. Sale / Міністерство економіки України. Київ, 2023. URL: <https://bi.prozorro.sale/#/analysisSSP> (дата звернення: 23.08.2024).

4 Модернізація залізничної інфраструктури як чинник підтримки національної економіки в умовах війни на виснаження (06.07.2022) / НІСД. Київ : НІСД, 2022. URL: <http://surf.li/fikwud> (дата звернення: 23.08.2024).

5 Стійкість критичної інфраструктури ЄС: посилення політики та координації (24.02.2023) / НІСД. Київ : НІСД, 2023. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalnabezpeka/stiykist-krytychnoyi-infrastruktury-yes-posylennya-polityky-ta> (дата звернення: 23.08.2024).

1 Про затвердження основних засад здійснення державної власності щодо акціонерного товариства «Українська залізниця» : Постанова КМУ 12 червня 2019 р. № 628. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/628-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.08.2024).

управління залишається доволі складною та розгалуженою, що створює ризики для ефективності та прозорості прийняття рішень.

Таблиця 1. **Результати аналізу відповідності законодавчої бази корпоратизації найбільших державних підприємств транспортної інфраструктури в Україні міжнародним стандартам та зобов'язанням України**

Table 1. **Results of the analysis of the compliance of the legislative framework for corporatization of major state-owned transport infrastructure enterprises in Ukraine with international standards and Ukraine's commitments**

Міжнародні стандарти / International standards	Ситуація в Україні / A situation in Ukraine		Виявлена невідповідність / A discrepancy detected
	АТ «Укрзалізниця»	АМПУ / Administration of Sea Ports of Ukraine	
1	2	3	4
Структура управління та корпоративне врядування / Management structure and corporate governance			
Принципи корпоративного управління ОЕСР для державних підприємств вимагають чіткого розмежування функцій держави як власника та як регулятора, а також забезпечення операційної незалежності підприємств / OECD principles of corporate governance for state-owned enterprises require a clear separation of the functions of the state as owner and as regulator, as well as ensuring the operational independence of enterprises	Хоча компанія формально корпоратизована, держава все ще зберігає надмірний контроль над операційною діяльністю. Наглядова рада має обмежені повноваження, особливо щодо призначення та звільнення керівництва / Although the company is formally corporatized, the state still retains excessive control over operational activities. The supervisory board has limited powers, especially regarding the appointment and dismissal of management	Залишається ДП, що обмежує його гнучкість та ефективність. Процес корпоратизації АМПУ затягується, що не відповідає кращим міжнародним практикам / Owned enterprise, which limits its flexibility and efficiency. The process of corporatization of AMPU is delayed, which does not correspond to the best international practices	Недостатнє розмежування функцій власності та регулювання, обмежена автономія наглядових рад / Insufficient separation of ownership and regulatory functions, limited autonomy of supervisory boards
Конкуренція та доступ до ринку / Competition and market access			
Директиви ЄС, зокрема Директива 2012/34/ЄС, вимагають забезпечення недискримінаційного доступу до залізничної інфраструктури та створення умов для чесної конкуренції / EU directives, in particular Directive 2012/34/EU, require ensuring non-discriminatory access to railway infrastructure and creating conditions for fair competition	Зберігає монополію становище у багатьох сегментах ринку. Законодавство не забезпечує ефективних механізмів для входу приватних операторів на ринок залізничних перевезень / Maintains a monopoly position in many market segments. The legislation does not provide effective mechanisms for the entry of private operators into the rail transport market	Хоча закон «Про морські порти України» створив умови для приватних інвестицій, АМПУ все ще має надмірний вплив на ринок портових послуг в Україні / Although the Law «On Sea Ports of Ukraine» created conditions for private investment, AMPU still has excessive influence on the market of port services in Ukraine	Недостатній рівень лібералізації ринків, особливо у залізничному секторі / Insufficient level of market liberalization, especially in the railway sector
Прозорість та розкриття інформації / Transparency and disclosure of information			
Принципи ОЕСР та вимоги ЄС передбачають високий рівень прозорості ДП, включаючи регулярне розкриття фінансової та нефінансової інформації / OECD principles and EU requirements provide for a high level of transparency of SEs, including regular disclosure of financial and non-financial information	Покращила практики розкриття інформації, але все ще не відповідає повною мірою міжнародним стандартам, особливо щодо деталізації фінансової звітності за сегментами діяльності / There it has improved disclosure practices, but still does not fully meet international standards, especially regarding the breakdown of financial reporting by business segment	Обмежене розкриття інформації про фінансові показники окремих портів та ефективність використання державного майна / Limited disclosure of information on financial indicators of individual ports and efficiency of use of state property	Недостатній рівень деталізації та регулярності розкриття інформації / Insufficient level of detail and regularity of information disclosure

Продовження таблиці 1 / Continuation of Table 1			
1	2	3	4
Тарифна політика та державна допомога / Tariff policy and state aid			
Правила ЄС вимагають прозорого механізму встановлення тарифів та обмеження державної допомоги для забезпечення чесної конкуренції / EU rules require a transparent mechanism for setting tariffs and limiting state aid to ensure fair competition	Тарифна політика все ще значною мірою регулюється державою, що обмежує можливості компанії реагувати на ринкові умови / Tariff policy is still largely regulated by the state, which limits the company's ability to respond to market conditions	Портові збори залишаються одними з найвищих у регіоні, що знижує конкурентоспроможність українських портів / Port fees remain among the highest in the region, which reduces the competitiveness of Ukrainian ports	Недостатньо ринкові механізми формування тарифів, непрозорі механізми державної підтримки / Insufficient market mechanisms of tariff formation, non-transparent mechanisms of state support
Реструктуризація та модернізація / Restructuring and modernization			
Зобов'язання України перед ЄС передбачають реструктуризацію транспортного сектору для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності / Ukraine's commitments to the EU provide for the restructuring of the transport sector to increase its efficiency and competitiveness	Процес реструктуризації затягується, особливо щодо розділення вантажних та пасажирських перевезень, а також управління інфраструктурою / The restructuring process is dragging on, especially regarding the separation of cargo and passenger transportation, as well as infrastructure management	Реформа портової галузі просувається повільно, особливо щодо залучення приватних інвестицій у розвиток портової інфраструктури / The reform of the port industry is progressing slowly, especially with regard to the attraction of private investment in the development of port infrastructure	Повільні темпи реструктуризації та модернізації, що не відповідають зобов'язанням України перед ЄС / The slow pace of restructuring and modernization, which does not correspond to the obligations of Ukraine to the EU

Джерело: розробка С. Громова на основі (Гібадулін & Дунаєв, 2024) та Послання Президента України (2022)¹, доповіді НІСД (2024a)², доповіді НІСД (2024b)³, доповіді НІСД (2022)⁴, матеріалів Forbs.ua⁵, матеріалів Аграрного інформаційного агентства (2022)⁶, доповіді Кабінету Міністрів України (2024)⁷, доповіді Кабінету Міністрів України (2023), інтегрованого звіту «Укрзалізниця»⁸

Source: developed by S. Gromov based on (Gibadullin & Dunayev, 2024) and the Message of the President of Ukraine (2022), NISS report (2024a), NISS report (2024b), NISS report (2022), Forbs.ua materials, Agrarian Information Agency materials (2022), the Cabinet of Ministers of Ukraine report (2024), the Cabinet of Ministers of Ukraine report (2023), the integrated report of Ukrzaliznytsia

У цілому, корпоратизація транспортної інфраструктури в Україні протягом 2020-2024 років відбувалася нерівномірно на різних підприємствах. Основними цілями реформ залишалися підвищення прозорості та ефективності управління державними активами, а також залучення приватних інвестицій для модернізації інфраструктури. Однак, на шляху до цих цілей виникала низка перешкод, пов'язаних як з інституційними, так і з зовнішніми факторами. Зокрема, впровадження сучасних технологій та інновацій, яке мало

1 Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України». Київ, 2023. 135 с. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2022-12/ad-nisd-do-poslannya-prezidenta-ukraini-2022.pdf> (дата звернення: 23.08.2024).

2 Роль наземного транспорту у стійкості міжнародних перевезень вантажів в умовах війни з РФ / НІСД. Київ, 2024. URL: <https://www.niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rol-nazemnoho-transportu-u-stiykosti-mizhnarodnykh-perevezen-vantazhiv-v> (дата звернення: 23.08.2024).

3 Белашов Є. Міжнародні транспортні проекти як стратегічний чинник розвитку залізничного транспорту / НІСД. Київ: НІСД, 2024. 13 с. URL: <http://surl.li/evwjsl> (дата звернення: 23.08.2024).

4 Проблеми експортних перевезень залізничним транспортом України / НІСД. Київ: НІСД, 2022. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/nisd.pdf> (дата звернення: 23.08.2024).

5 Петрушко Л., Шевчук С. Головне питання економіки. Україна втрачає \$170 млн на день через заблоковані порти. Чи можна вирішити експортний колапс (21.04.2022) / Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/inside/morskivorota-na-zamku-yak-pratsyuyut-zablokovani-cherez-viynu-porti-21042022-5552> (дата звернення: 23.08.2024).

6 «Укрзалізниця» збільшує кількість візків для перестановки вагонів на колію євростандарту (11.04.2022) / Аграрне інформаційне агентство. URL: <http://surl.li/atfqbl> (дата звернення: 23.08.2024).

7 КМУ. Політика державної власності та корпоратизація підприємств: пріоритетні цілі реформи держпідприємств на 2024 рік. Київ, 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/polityka-derzhavnoi-vlasnosti-ta-korporatyzatsiia-pidpriemstv-priorytetni-tsili-reformy-derzhpidpriemstv-na-2024-rik> (дата звернення: 23.08.2024).

8 Укрзалізниця. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (звіт про управління) за 2020 рік / АТ «Укрзалізниця». Київ, 2021. 245 с. URL: <https://portal.uz.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/integrovanij-zvit-uz-za-2020-rik-1.pdf> (дата звернення: 23.08.2024).

сприяти прозорості та ефективності управління, часто стикалося з опором та інерцією всередині самих підприємств. Плани щодо розвитку інфраструктури та залучення приватних інвестицій, актуальні до початку повномасштабної війни, зараз відійшли на другий план через об'єктивні обставини. Спроби уряду розробити нові механізми державно-приватного партнерства (наприклад, з німецькою компанією «Deutsche Bahn») для модернізації транспортної інфраструктури поки що не призвели до відчутних результатів. Водночас, навіть в умовах війни продовжується робота над інтеграцією української транспортної інфраструктури до європейської мережі, що має підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Певні успіхи на цьому шляху продемонструвала, зокрема, «Львівська залізниця» у 2024 році.

Попри виклики та обмеження, деякі великі державні підприємства транспортної галузі вже пройшли етап корпоратизації та досягли вагомих результатів у своєму розвитку (Dunaev et al., 2021). Так, ще до початку повномасштабної війни АТ «Укрзалізниця» реалізувала низку важливих проектів з модернізації залізничної інфраструктури, що дозволило підвищити якість та доступність транспортних послуг. АМПУ, у свою чергу, вдалося залучити значні інвестиції для розвитку морських портів, що сприяло зростанню їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні (Orel & Kulinich, 2024). Однак, справжню ефективність та незворотність цих перетворень ще належить перевірити часом та випробуваннями, які принесла війна.

Попередньо підсумовуючи, вже можна сказати, що корпоратизація транспортної інфраструктури в Україні протягом 2019-2024 років відбувалася у складних і суперечливих умовах. З одного боку, було ухвалено низку прогресивних законодавчих змін та досягнуто певних успіхів в оптимізації роботи окремих підприємств. З іншого боку, темпи та глибина реформ виявилися недостатніми для подолання багаторічних структурних проблем галузі, а плани модернізації та залучення інвестицій значною мірою були зруйновані війною. Попереду на підприємства чекають нові випробування, пов'язані з відбудовою інфраструктури та переорієнтацією на нові ринки. Від того, наскільки ефективно вони зможуть відповісти на ці виклики, буде залежати майбутнє не лише транспортної галузі, а й усієї економіки України.

Далі перейдемо до критичного осмислення досвіду реформування державних

залізниць Польщі і Казахстану. Це відбувалося раніш, ніж в Україні: у Польщі у 1990-2004 рр., а у Казахстані – з 1998-1999 рр.

Розглянемо вихідні умови та передумови корпоратизації залізниць. Залізничний транспорт відіграє ключову роль в економіках Польщі та Казахстану, забезпечуючи вантажні та пасажирські перевезення на великі відстані. Однак, на початку 1990-х років, після розпаду соціалістичної системи, залізничні галузі обох країн опинилися у глибокій кризі. Державні залізничні компанії – Польська державна залізниця (РКР) та Казахстанська залізниця (КТЖ) – страждали від зношеної інфраструктури, застарілого рухомого складу, низької ефективності операцій та хронічної збитковості (Mizutani et al., 2013, Friebe et al., 2007). Ці проблеми були зумовлені десятиліттями недоінвестування, відсутністю ринкових стимулів та надмірною залежністю від державних субсидій.

У Польщі тоді ситуація ускладнювалася тягарем боргів РКР, успадкованих від соціалістичного періоду, та необхідністю адаптації до вимог Європейського Союзу в процесі інтеграції (Waniek, 2011). Залізнична інфраструктура потребувала масштабної модернізації для забезпечення сумісності з європейськими стандартами, тоді як рухомий склад був зношеним на 70-80% (Taylor, 2006). Водночас, перехід до ринкової економіки супроводжувався падінням попиту на залізничні перевезення через скорочення промислового виробництва та зростання конкуренції з боку автомобільного транспорту.

У Казахстані основними викликами для залізничної галузі були величезні відстані, нерівномірність економічного розвитку регіонів та значна залежність від експортних перевезень сировинних товарів (Raykov, 2022). КТЖ успадкувала розгалужену, але застарілу інфраструктуру, розраховану на обслуговування потреб планової економіки СРСР. Понад 50% залізничних колій та 70% локомотивів потребували негайної заміни або капітального ремонту (Overland et al., 2021). Скорочення обсягів перевезень та державних субсидій на тлі економічної кризи 1990-х років поставило КТЖ на межу банкрутства.

В обох країнах корпоратизація залізниць розглядалася як ключовий елемент ширших економічних реформ, спрямованих на перехід до ринкової економіки, приватизацію державних активів та інтеграцію до глобальних ринків. У Польщі цей процес був тісно пов'язаний з євроінтеграційними прагненнями та необхідністю адаптації до

директив ЄС щодо лібералізації залізничного транспорту (Dąbrowski, 2012, с. 9-10). Ключову роль у просуванні реформ тоді відігравали прозахідні політичні еліти, які розглядали корпоратизацію РКР як важливий крок на шляху до членства в ЄС.

У Казахстані ініціатором реформування КТЖ виступив уряд на чолі з президентом Нурсултаном Назарбаєвим. Корпоратизація розглядалася як інструмент залучення іноземних інвестицій, переходу на ринкові рейки та розвитку транзитного потенціалу країни в рамках відродження «Шовкового шляху» (Pérez-Reyes et al., 2007, с. 230). Ключову роль у розробці та реалізації реформ відіграло Міністерство транспорту та зв'язку, яке мало доступ до державних ресурсів та можливість надання гарантій для кредитів міжнародних фінансових інститутів.

Таким чином, попри відмінності у масштабах та вихідних умовах, Польща та Казахстан на початку 1990-х років стикнулися зі схожими проблемами у залізничній галузі: зношеністю інфраструктури, низькою ефективністю, збитковістю державних операторів. Реформування через корпоратизацію було обумовлене як економічними міркуваннями (необхідність залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності), так і політичними факторами (євроінтеграція Польщі, геополітичні амбіції Казахстану). В обох випадках ключову роль у просуванні реформ відігравали політичні еліти, які мали доступ до державних ресурсів та можливість надання гарантій для залучення капіталу.

Далі розглянемо основні етапи та заходи з корпоратизації залізниць у Польщі та Казахстані. Так, процеси корпоратизації залізничної інфраструктури і в Польщі, і Казахстані, попри певні відмінності у вихідних умовах та геополітичних орієнтирах, мали низку спільних рис та етапів. В обох країнах реформування державних залізничних компаній розглядалося як ключовий елемент переходу від планової до ринкової економіки, підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі.

У Польщі активна фаза корпоратизації розпочалася у 2000 році з прийняттям Закону «Про комерціалізацію, реструктуризацію та приватизацію державного підприємства «Польська державна залізниця»». Відповідно до цього закону, РКР було перетворено на акціонерне товариство РКР SA, 100% акцій якого належали державі. Протягом наступних років було створено низку дочірніх компаній за видами діяльності: вантажні перевезення (PKP Cargo), пасажирські пере-

везення (PKP Intercity), управління інфраструктурою (PKP Polskie Linie Kolejowe) та інші (Taylor, 2006; Homberg, 2024). Таким чином було розділено комерційні та некомерційні функції, що мало сприяти прозорості фінансових потоків та підготувати компанії до приватизації.

Реструктуризація РКР супроводжувалася масштабною програмою фінансового оздоровлення, спрямованою на скорочення боргів та підвищення рентабельності. Ключовим інструментом стала сек'юритизація боргів через випуск облігацій РКР SA під державні гарантії на суму понад 4 млрд злотих (близько 1 млрд євро) (Dąbrowski, 2012). Це дозволило розтягнути виплати в часі та полегшити борговий тягар для компанії. Іншими заходами були оптимізація мережі (закриття нерентабельних ліній), скорочення персоналу, продаж непрофільних активів (Bondarenko et al., 2024).

Наступним кроком стала поступова лібералізація ринку залізничних перевезень відповідно до директив ЄС. У 2003 році було створено незалежного регулятора – Управління залізничного транспорту (Urząd Transportu Kolejowego), який мав забезпечити рівний доступ до інфраструктури для приватних операторів (Waniek et al., 2011). Першим приватним оператором стала компанія PTKiGK Rybnik, яка почала здійснювати вантажні перевезення у 2004 році. Станом на 2021 рік частка приватних операторів на ринку вантажних перевезень Польщі сягнула 57%, на ринку пасажирських перевезень – 65%.

Модернізація інфраструктури та рухомого складу РКР значною мірою відбувалася за рахунок європейських інвестицій. Загалом за період 2004-2021 років Польща отримала понад 25 млрд євро з фондів ЄС на розвиток залізничного транспорту (Ministry of Funds and Regional Policy, 2022¹). Ці кошти були спрямовані на електрифікацію колій, оновлення сигнальних систем, закупівлю сучасних поїздів тощо. Важливим проектом стала модернізація залізничного коридору «Гданськ – Варшава – Відень», що дозволило скоротити час подорожі між столицями Польщі та Австрії з 11 до 7 годин (Miszewski, 2018). Слід визнати, що корпоратизація РКР супроводжувалася запровадженням сучасних стандартів управління та клієнтського сервісу: було швидко створено наглядову раду та запроваджено стратегічне планування діяльності компанії; значна політична і управлінська

1 Ministry of Funds and Regional Policy. EU funds in Poland. 2022. URL: <http://surl.li/tssjrp> (дата звернення: 23.08.2024).

увага приділялася підвищенню якості послуг, зокрема через впровадження систем онлайн-продажу квитків, розвиток мережі залізничних вокзалів, інтеграцію розкладів руху різних видів транспорту.

У Казахстані корпоратизація залізниць розпочалася дещо пізніше - у 2002 році з прийняттям закону про залізничний транспорт. Відповідно до нього, на базі Казахстанської залізниці було створено національну компанію «Қазақстан Темір Жолы» (КТЖ) як акціонерне товариство зі 100% державною власністю. На відміну від РКР, КТЖ не була поділена за видами діяльності, а зберегла вертикально інтегровану структуру. Водночас, в рамках КТЖ було виділено дочірні компанії за окремими напрямками: пасажирські перевезення (АТ «Пасажирські перевезення»), вантажні перевезення (АТ «КТЖ – Вантажні перевезення»), інфраструктура (АТ «КТЖ – Інфраструктура») та інші.

Ключовим елементом реформування КТЖ стало розмежування функцій державного регулювання та господарської діяльності. У 2004 році було створено Комітет транспорту та комунікацій при Міністерстві транспорту та комунікацій Казахстану, який взяв на себе функції розробки державної політики в галузі, тарифного регулювання, ліцензування операторів. Це дозволило КТЖ зосередитися на комерційній діяльності та підвищенні ефективності.

Для модернізації інфраструктури та оновлення рухомого складу КТЖ активно залучала приватні інвестиції, переважно у формі довгострокових концесій. У 2005 році було підписано концесійну угоду з консорціумом на чолі з російською компанією «Трансмашхолдинг» на електрифікацію та оновлення залізничної лінії Астана – Алмати. Згодом концесії були укладені на модернізацію ще кількох ключових магістралей. Станом на 2020 рік за концесійними угодами було збудовано та модернізовано понад 3 тис. км залізничних колій, оновлено парк локомотивів та вагонів.

Іншим пріоритетом розвитку КТЖ стало зміцнення транзитного потенціалу Казахстану в рамках китайської, де-факто, геополітичної ініціативи «Один пояс – один шлях». Зокрема, було реалізовано низку проектів з розбудови транспортних коридорів Західна Європа - Західний Китай, Північ – Південь, «Транскаспійський міжнародний транспортний маршрут». КТЖ інвестувала у створення мережі логістичних центрів та «сухих портів» на кордонах з Китаєм та країнами Центральної Азії, що дозволило збільшити обсяги контейнерних

перевезень між Азією та Європою. У 2010-х роках КТЖ активно впроваджувала цифрові технології та автоматизацію процесів управління. Було розроблено комплексну систему управління життєвим циклом інфраструктури на основі аналітики великих даних та предиктивної аналітики. Це дозволило оптимізувати витрати на утримання колій та скоротити кількість аварій. Іншими важливими проектами стали впровадження е-документообігу, автоматизація сортувальних станцій, перехід на автоведення поїздів.

Попри певні успіхи реформ, як польська РКР, так і казахстанська КТЖ стикаються з низкою викликів. Насамперед, це високий рівень зносу основних фондів (понад 50% в обох країнах), що вимагає постійних інвестицій в оновлення. Іншою проблемою є збитковість пасажирських перевезень, які субсидуються за рахунок вантажних. Це створює перекося на ринку та обмежує можливості для розвитку конкуренції.

На тлі досвіду Польщі та Казахстану реформування «Укрзалізниці» в Україні має низку спільних рис та відмінностей. Як і РКР, «Укрзалізниця» пройшла етап акціонування та створення вертикально-інтегрованої компанії (ПАТ «Українська залізниця») у 2015 році. Проте, на відміну від Польщі, в Україні досі не відбулося повноцінного розділення оператора інфраструктури та перевізників, що стримує розвиток конкуренції. За прикладом Казахстану, Україна робить ставку на розвиток транзитного потенціалу, зокрема в рамках проекту «Новий Шовковий шлях». Однак, на відміну від КТЖ, «Укрзалізниця» мала і має реально обмежені можливості для залучення приватних інвестицій через високі ризики та недосконалість концесійного законодавства (Medvediev et al., 2024). Крім того, цифровізація та автоматизація процесів в Україні відбувається повільніше через брак фінансування та кваліфікованих кадрів, навіть з урахуванням можливостей комерційного аутсорсингу від численних приватних компаній.

Безумовно, ключовим викликом для «Укрзалізниці», якого ніколи не мали Польща та Казахстан, стала російська військова агресія, ще починаючи з 2014 р., зі втратою значних і коштовних активів у АР Крим, тимчасово окупованій частині Донецької і тимчасово окупованій частині Луганської області. Тоді окупація і бойові дії на Сході України призвели до втрати чи руйнування близько 18-20% залізничної інфраструктури, розриву традиційних логістичних ланцюгів, падіння обсягів перевезень. У цих умовах пріоритетом стало відновлення по-

шкодженій інфраструктури та адаптація до роботи в умовах війни.

Загалом, досвід Польщі та Казахстану показує, що успішна корпоратизація залізниць можлива за умови чіткого розуміння цілей реформ, поетапного підходу, ефективного розмежування комерційних та регуляторних функцій. Не менш важливими є залучення приватного капіталу, розвиток конкуренції, впровадження сучасних технологій управління. Для України, з урахуванням поточних викликів, критично важливо поєднати відновлення інфраструктури з продовженням структурних реформ, зміцненням транзитного потенціалу, цифровізацією галузі. Досягнення цих цілей вимагатиме політичної волі, послідовності дій та синергії зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів.

Для оцінки ефективності реформ корпоратизації залізничного транспорту в Польщі, Казахстані та Україні важливо проаналізувати динаміку ключових операційних та фінансових показників, а також зміни якості послуг та конкурентоспроможності галузі. Такий аналіз дозволяє виявити спільні закономірності та відмінності в результатах реформ, а також оцінити їх вплив на розвиток економіки та того чи іншого суспільства.

Одним з ключових індикаторів ефективності роботи залізниць є динаміка обсягів перевезень. У Польщі після початку реформ спостерігалось поступове зростання обсягів як вантажних, так і пасажирських перевезень. Зокрема, за період 2000-2020 років вантажообіг зріс на 18% (з 54,0 до 63,6 млрд ткм), а пасажирообіг – на 58% (з 20,1 до 31,7 млрд пас-км). Натомість, в Україні за той самий період відбулося скорочення вантажообігу на 17% (з 172,8 до 143,1 млрд ткм), а пасажирообігу – на 42% (з 52 до 30 млрд пас-км). У Казахстані динаміка була неоднорідною: вантажообіг зріс на 135% (з 125 до 292 млрд ткм), тоді як пасажирообіг скоротився на 12% (з 11 до 10 млрд пас-км).

Фінансові результати діяльності залізничних компаній значною мірою залежали від здатності контролювати витрати та генерувати доходи в умовах зростаючої конкуренції. «PKP Cargo» – найбільший залізничний оператор Польщі – зумів наростити чистий прибуток з 47 млн злотих у 2005 році до 335 млн злотих у 2019 р. Цьому сприяли заходи з оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, розвитку додаткових послуг. «Казахстан Темір Жоли» демонструвала нестабільну прибутковість: чистий прибуток коливався від 12 млрд тенге у 2010 році до збитків у 129

млрд тенге у 2015 та прибутку в 47 млрд тенге у 2020. Основними факторами були коливання попиту на сировинні товари та курсу національної валюти. «Укрзалізниця» в останнє десятиліття стабільно генерувала чисті збитки: від 8,8 млрд грн у 2014 році до 19 млрд грн у 2020 р. Причинами були значний політичний вплив і численні приховані корупційні схеми наближених політико-адміністративних кланів і груп навколо закупівель за дуже завищеними цінами, свідомо неефективна робота з боргами підприємства, неефективна тарифна політика зі втратою можливостей на ринковій кон'юктурі, історично перехресне субсидування пасажирських перевезень, зростання цін на електроенергію та паливо.

Важливим фактором фінансової стійкості та розвитку залізничних компаній є здатність залучати інвестиції. У Польщі загальний обсяг інвестицій в залізничну інфраструктуру за 2010-2020 роки склав 13,7 млрд євро, з яких 64% – це кошти ЄС (European Commission, 2021¹). Це дозволило суттєво оновити колії, рухомий склад, підвищити швидкість та безпеку руху. У Казахстані інвестиції в основний капітал КТЖ за 2009-2019 роки сягнули 2,6 трлн тенге (близько \$8 млрд), переважно за рахунок власних коштів та позик міжнародних фінансових інституцій. Натомість, в Україні обсяги інвестицій в залізничну галузь були незначними: за 2010-2020 роки вони склали всього 96 млрд грн (близько \$3,5 млрд), що не дозволило подолати високий знос основних фондів.

Якість послуг та задоволеність клієнтів є важливими індикаторами ефективності реформ. У Польщі запровадження сучасних стандартів обслуговування, розвиток швидкісного руху, оптимізація розкладів призвели до зростання задоволеності пасажирів. Зокрема, за даними Європейського залізничного та інфраструктурного дослідження (ERCI) задоволеність пасажирів «PKP Intercity» зросла з 78% у 2015 році до 92% у 2019 р. У Казахстані ж якість послуг покращилася завдяки оновленню рухомого складу та впровадженню додаткових сервісів, втім офіційних чи публічно відкритих опитувань задоволеності пасажирів не проводилося. В Україні ж тривалий час до приблизно 2021 р. спостерігався високий рівень незадоволення пасажирів якістю послуг Укрзалізниці, зокрема – комфортом та чистотою вагонів, температурою в вагонах,

1 European Commission. Transport in the EU: Current Trends and Issues. 2021. URL: <http://surl.li/sldtys> (дата звернення: 23.08.2024).

точністю дотримання розкладу для приміських потягів.

Але слід визнати, що корпоратизація усіх трьох порівнюваних залізниць мала і має дуже значний вплив на їх конкурентоспроможність та позиції на транспортному ринку. У Польщі частка залізниць у вантажних перевезеннях фактично не змінилася, складаючи приблизно 27% і у 2005 році, і у 2020 році, тоді як у пасажирських перевезеннях вона зросла з 32% до 36% відповідно. Цьому сприяла лібералізація ринку, яка дозволила приватним операторам здобути понад 50% ринку (UTK, 2023¹). У Казахстані залізничний транспорт зберігає домінуюче положення, забезпечуючи понад 47% вантажообігу та 6% пасажирообігу країни (Bureau of National Statistics, 2021²). Втім, його частка поступово скорочується через розвиток автомобільного та авіаційного сполучення. В Україні питома вага залізничного транспорту у вантажообігу скоротилася з 51% у 2000 році до 44% у 2020, у пасажирообігу: з 38% до 29%. Причинами є недостатня якість послуг, низька швидкість руху, відсутність приватної тяги.

Ефективність використання активів та продуктивність праці є ключовими чинниками фінансової стійкості залізничних компаній. В РКР Cargo навантаження на одного працівника зросло з 4065 тис. ткм у 2011 році до 6514 тис. ткм у 2019, середньодобовий пробіг локомотива - з 219 км до 243 км (РКР Cargo, 2020³). Цьому сприяли інвестиції в модернізацію рухомого складу, впровадження цифрових технологій управління перевезеннями. У КТЖ продуктивність праці за 2010-2019 роки підвищилась на 67%, а середньодобовий пробіг вантажного вагону на 57%. Водночас, в Укрзалізниці експлуатаційний парк локомотивів скоротився на 28%, середній вік вантажних вагонів сягнув 27 років, що знижує ефективність їх використання.

Загалом, порівняльний аналіз свідчить, що найбільш відчутних результатів корпоратизації вдалося досягти Польщі, де реформи були найбільш послідовними та супроводжувалися достатнім фінансовим забезпеченням. Польська модель, орієнтована на лібералізацію ринку та інтеграцію до європейської транспортної системи, забезпе-

чила зростання обсягів перевезень, покращення фінансових показників, підвищення якості послуг та конкурентоспроможності РКР. Натомість, у Казахстані ефект реформ був неоднозначним: попри суттєве нарощення транзитного потенціалу та модернізацію інфраструктури, фінансові результати та якість послуг залишаються нестабільними через залежність від кон'юнктури світових сировинних ринків. В Україні корпоратизація Укрзалізниці відбувалася найбільш суперечливо та повільно, що відображають негативна динаміка більшості показників. Збереження державної монополії, неефективні практики управління та хронічний дефіцит інвестицій не дозволили досягти поставлених цілей та наблизитися до стандартів розвинених країн.

Виборювання українським народом історичної перемоги у війні з РФ, подолання важких наслідків російської агресії та відновлення країни створюють унікальне вікно можливостей для глибокої трансформації залізничної галузі в Україні. У цьому сенсі досвід реформування залізничного транспорту в Польщі та Казахстані дає цінні уроки для України, яка знаходиться на шляху трансформації своєї залізничної галузі. Попри відмінності у вихідних умовах та геополітичних орієнтирах, ці країни зіткнулися зі схожими викликами та виробили низку ефективних підходів, які можуть бути адаптовані до українських реалій:

1) Одним з ключових викликів на шляху корпоратизації залізниць є опір змінам з боку різних стейкхолдерів: профспілок, менеджменту, політичних сил. У Польщі та Казахстані цей опір вдалося подолати завдяки чіткому баченню цілей реформ та послідовній комунікації їх необхідності на всіх рівнях. В Україні, де корпоратизація Укрзалізниці до початку війни інколи розглядалася як загроза соціальним гарантіям та національній безпеці, критично важливо забезпечити прозорість та інклюзивність процесу реформ, залучення всіх зацікавлених сторін до діалогу.

2) Іншим суттєвим викликом є брак фінансових ресурсів для модернізації інфраструктури та рухомого складу. У Польщі цю проблему вдалося вирішити за рахунок значних інвестицій з фондів ЄС, а також залучення приватного капіталу через публічно-приватне партнерство. У Казахстані основним джерелом фінансування були власні кошти КТЖ та позики міжнародних фінансових інституцій під державні гарантії. Для України, яка не має доступу до фондів ЄС та обмежена у використанні бюджетних ресурсів, пріоритетом має стати створення

1 UTK. Summary of the rail transport market operations in 2020. 2021. Kyiv, 2023. URL: <http://surl.li/hfrdoy> (дата звернення: 23.08.2024).

2 Bureau of National Statistics. Transport in Kazakhstan. 2021. URL: <http://surl.li/tqiumd> (дата звернення: 23.08.2024).

3 PKP Cargo. Annual Report 2019. Warsaw, 2020. URL: <http://surl.li/njdnhg> (дата звернення: 23.08.2024).

привабливих умов для приватних інвесторів через механізми концесій та ДПП.

3) Успіх реформ значною мірою залежить від політичної волі керівництва країни та послідовності дій на всіх етапах. У Польщі корпоратизація РКР була частиною комплексної програми економічних перетворень та політично гарантованої на всіх рівнях євроінтеграції, що забезпечило необхідну підтримку та координацію зусиль. У Казахстані ключову роль тоді відіграла політична воля экс-президента Н. Назарбаєва і централізація усієї влади і фінансів у своїх руках і наближених до нього кланів. Для України, яка вже пережила кілька змін влади під час реформування «Укрзалізниці», життєво важливо виробити консенсусне бачення цілей та шляхів реформ, закріплене в довгостроковій стратегії розвитку галузі у контексті відбудов вже після війни і гарантовано нової логістичної, безпекової, енергетичної «архітектури» в Європі і Євразії.

4) Іншою важливою передумовою успіху є чітке розмежування комерційних та регуляторних функцій, створення незалежного регулятора ринку. У Польщі ця роль відведена Управлінню залізничного транспорту (Urząd Transportu Kolejowego), яке забезпечує рівний доступ до інфраструктури та контролює якість послуг. У Казахстані функції регулювання було покладено на Комітет транспорту Міністерства індустрії та інфраструктурного розвитку. В Україні функції регулятора розпорошені між кількома відомствами (державних урядових, корпоративних на рівні правління і призначеної наглядової ради), що створює конфлікт інтересів та знижує ефективність реформ.

Нарешті, ми підійшли до, мабуть, найбільш цікавого питання у цій статті: до чого і як можна використати в Україні польський і казахстанський досвід для потреб реформування залізниці і розвитку національної економіки?

Слід визнати, що корпоратизація АТ «Укрзаліниця» вже пройшла основні етапи – і досить успішно, і Україна зараз стоїть перед новими викликами: відновлення і галузі, і економіки після руйнівної війни та заняття нового і гідного місця у новому світопорядку на у геополітиці. Для цього використання географічних переваг і використання логістичного потенціалу України є обов'язковим. І саме в цьому контексті досвід Польщі і Казахстану може бути особливо цінним і актуальним.

1) По-перше, післявоєнна відбудова залізниці потребуватиме масштабних інвестицій в інфраструктуру і рухомий склад. І Польща, і Казахстан мають успішні прикла-

ди залучення міжнародної фінансової і технічної допомоги для модернізації залізниць. Польська РКР отримала значні кошти від ЄС, Світового банку, ЄБРР для оновлення колій, станцій, закупівлі сучасних поїздів. Казахстанська КТЖ ефективно використала китайські інвестиції і технології в рамках їх головної інфраструктурної ініціативи «Один пояс, один шлях». Цей досвід буде актуальним для України.

2) По-друге, війна загострює питання безпеки і стійкості залізничної інфраструктури. Польща, як член НАТО, приділяє велику увагу захисту критичних транспортних об'єктів, має плани дій на випадок кризових ситуацій. Казахстан, хоч і не воював, але розташований в сейсмічно активному регіоні, тому теж зміцнює стійкість залізниці до природних катаклізмів. Ці напрацювання стануть у нагоді Україні для відбудови більш безпечної, захищеної інфраструктури.

3) По-третє, геополітичні зміни через війну відкривають нові можливості для транзитної ролі української залізниці. Польща активно розвиває залізничний коридор Балтика-Чорне море для обходу Росії. Казахстан став ключовою ланкою маршруту Китай-Європа в обхід РФ. Україна може скористатися їхнім досвідом для інтеграції у нові міжнародні ланцюги поставок.

4) По-четверте, корпоратизація – це не разова реформа, а постійний процес вдосконалення управління, підвищення ефективності. І після війни «Укрзаліниця» знадобиться наступний етап трансформації: більша клієнтоорієнтованість, цифровізація послуг, мультимодальні перевезення тощо. Польська і казахстанська практика покаже, які управлінські рішення допомагають адаптуватися до нових ринкових викликів.

5) Нарешті, післявоєнне відновлення – це не лише про інфраструктуру, а й про людей. «Укрзаліниця» матиме справу з браком кадрів, необхідністю підтримки працівників, які постраждали від війни. Знову ж таки, Польща (досвід роботи з профспілками) і Казахстан (програми перекваліфікації залізничників) можуть підказати ефективні HR-рішення.

Тепер декілька ідей щодо «як?». Уявімо таку стратегію дій:

1) Оптимізація мережі та інфраструктури під нові логістичні потоки. Війна кардинально змінила географію вантажних та пасажирських перевезень, зруйнувала частину інфраструктури. За прикладом Польщі, яка оптимізувала свою мережу під взаємодію з ЄС, Укрзаліниця має переорієнтуватися на забезпечення ефективного сполучення з Європою та країнами Азії в обхід

Росії. Це передбачає електрифікацію та модернізацію ключових маршрутів, розбудову інтермодальних терміналів на кордонах, впровадження європейських стандартів безпеки та інтероперабельності. Водночас, менш завантажені ділянки можна перевести на концесійну модель за прикладом Казахстану для оптимізації витрат. Також, спираючись на досвід Казахстану і омиваючи росію, «Укрзалізниця» бере участь у транскаспійському маршруті в рамках Нового Шовкового шляху. Україна стає ключовою транзитною ланкою між Європою, південним Кавказом і Центральною Азією. Це приваблює іноземні інвестиції, створює нові робочі місця, стимулює відбудову прилеглих територій.

2) Цифрова трансформація та автоматизація процесів. Залучення інвестицій у цифрові технології дозволить не лише підвищити ефективність та прозорість управління, а й надати нові сервіси для клієнтів. Україна може перейняти досвід Казахстану щодо впровадження електронного документообігу, систем автоведення поїздів, предиктивного обслуговування інфраструктури на основі аналітики великих даних. Польща, своєю чергою, демонструє успішні приклади застосування цифрових інструментів для планування перевезень, динамічного ціноутворення, мультимодального бронювання квитків. Автоматизація рутинних процесів та використання штучного інтелекту для прийняття рішень дозволять вивільнити людські ресурси та заощадити кошти. Напр., «Укрзалізниця» переймає польський досвід цифровізації і запускає додаток «UZ e-Cargo» для відстеження вантажів у сегменті b2b, інформування підприємств. Це підвищує доступність транспортних послуг, оптимізує процеси транзиту, зменшує корупційні ризики.

3) Розвиток державно-приватного партнерства (в розумних межах не втрачаючи державного контролю над активами стратегічного значення) та кооперації з європейськими залізницями. В умовах фінансових обмежень Укрзалізниця має активніше залучати приватний капітал та ноу-хау для розвитку галузі. Казахстан демонструє успішний приклад передачі вагонного парку в управління приватним компаніям, Польща - досвід створення спільних підприємств з іноземними операторами для високошвидкісних перевезень. Для України перспективними напрямками можуть бути спільні проекти з європейськими виробниками рухомого складу (наприклад, Pesa, Alstom, Siemens) в сегменті локомотивів і швидкісних експресів, залучення приват-

них операторів для обслуговування окремих маршрутів, кооперація з польською РКР для розвитку транскордонних ремонтних і складських сервісів. Стратегічне партнерство з ЄС також відкриває можливості для залучення грантового фінансування та технічної допомоги для модернізації галузі.

Окремо постає проблема кадрів. Україна продовжує «цифровий» досвід Сербії (там значний виток кадрів у ЄС з залізничної галузі) і Польщі для вирішення проблеми 100%-во гарантованої проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів для залізничної галузі зараз і на майбутнє. Наявність в Україні потужних галузевих університетів, таких як УкрДУЗТ в Харкові та ДНУЗТ в Дніпрі, створює передумови для пошуку ефективних рішень.

1) Запровадження коротких інтенсивних програм перекваліфікації на базі залізничних університетів. Замість традиційних 4-6-річних програм, розробити 3-6-9-місячні курси, орієнтовані на здобуття практичних навичок для конкретних професій (машиністи, диспетчери тощо) із використанням цифрових симуляторів та тренажерів. Залучати до цих програм як випускників інших спеціальностей, так і досвідчених працівників з інших галузей, які втратили роботу внаслідок війни, через державну мережу центрів зайнятості.

2) Термінове впровадження цифрових симуляторів та тренажерів для прискореного набуття практичних навичок. Університети можуть стати базою для створення високотехнологічних центрів, де за допомогою VR/AR-технологій, цифрових двійників, інтерактивних тренажерів можна моделювати різноманітні виробничі ситуації та відпрацьовувати професійні навички. Це дозволить суттєво скоротити час та витрати на практичну підготовку, підвищити її якість та безпеку. Такі центри можуть функціонувати у форматі відкритих лабораторій, доступних не лише для студентів, а й для діючих працівників галузі, жінок й комісованих учасників бойових дій і ветеранів СОУ.

3) Впровадження дуальної освіти та інтеграція університетів з Укрзалізницею та малими приватними компаніями. Мається на увазі організація навчального процесу таким чином, щоб студенти (які зараз, на жаль, навчаються онлайн) з перших курсів поєднували теоретичне навчання з роботою на реальних робочих місцях. Університети мають стати не просто постачальниками кадрів, а центрами галузевих екосистем, тісно інтегрованими з роботодавцями.

4) Активне залучення фахівців-практиків та міжнародних експертів до викладання

та розробки навчальних програм. Університетам варто активніше запрошувати до викладання керівників та провідних фахівців УЗ та приватних компаній, які можуть поділитися актуальним досвідом та кейсами. Також важливо налагодити співпрацю з провідними світовими центрами залізничної освіти (наприклад, з мережею університетів залізничного транспорту Євросоюзу EURAIL) для обміну кращими практиками та залучення закордонних фахівців. Цифрові технології дозволяють організувати таку взаємодію у віддаленому форматі без зайвих витрат.

Звичайно, реалізація цих пропозицій вимагатиме певних зусиль з боку як університетів, так і Укрзалізниці та держави. Потрібно буде переглянути застарілі освітні стандарти та бюрократичні процедури, запровадити нові моделі фінансування та управління університетами, створити необхідну цифрову інфраструктуру. Але війна та повоєнна відбудова створюють унікальне вікно можливостей для таких проривних змін. Такий сценарій дозволяє знову перетворити «Укрзалізницю» на драйвера відновлення економіки і розвитку регіонів, інноваційного лідера галузі, символ відродження України. Польський і казахстанський досвід підказує, як краще поєднати залучення інвестицій, технологічну модернізацію, транзитний потенціал, цифровізацію, розвиток кадрів. Але Україна не копіює, а синтезує їхні підходи, створюючи унікальну модель «залізниці майбутнього».

Висновки. На основі проведених вище досліджень можна зробити узагальнені висновки.

1. Навіть зараз у 2024 р. описані кейси Польщі і Казахстану ще ніяк не застаріли, а навпаки: вони набувають нової актуальності для України в контексті повоєнної відбудови. Їхній досвід залучення інвестицій, забезпечення безпеки, розвитку транзиту, управлінських інновацій, роботи з персоналом буде вкрай цінним для виведення «Укрзалізниці» на новий рівень ефективності і стійкості. При цьому важливо не просто копіювати їхні моделі, а творчо адаптувати під українські реалії, потреби відновлення і євроінтеграції.

2. Поєднання трьох пропонованих (з урахуванням польського і казахстанського досвіду) стратегічних компонентів у майбутньому післявоєнному відновленні Укрзалізниці: оптимізація мережі, цифровізація процесів та розширення партнерства, - дозволить АТ «Укрзалізниця» не просто відновитися після війни, а й стати драйвером економічного розвитку та євроінтеграції України. Орієнтація на більше суспільне благо від державного майна та ефективне використання

дуже обмежених державних ресурсів під час і після війни мають стати ключовими принципами трансформації цієї компанії, яка за масштабом та значенням не має аналогів у країні. Україна має унікальну можливість не просто перейняти окремі кращі практики інших країн, а створити власну модель інноваційної та клієнтоорієнтованої залізниці, яка стане прикладом для всього регіону.

3. Досвід Польщі та Казахстану свідчить, що корпоратизація залізниць має бути поступовим та етапним процесом, який враховує соціальні та економічні наслідки перетворень. У Польщі реформи розтягнулися на кілька десятиліть і передбачали поступову (1990-2000-ті рр.) лібералізацію ринку, розділення оператора інфраструктури та перевізників, демонополізацію окремих сегментів. У Казахстані реформи були більш швидкими, але також включали етапи фінансового оздоровлення, оптимізації активів, покращення корпоративного управління. Для України важливо розробити покроковий план реформ з чіткими індикаторами та механізмами моніторингу, який би дозволив мінімізувати ризики та адаптуватися до змін. Корисним для України може бути досвід Польщі щодо використання концесійних механізмів для модернізації окремих ділянок інфраструктури та станцій. Казахстанська практика створення спеціальних економічних зон та транспортно-логістичних центрів також заслуговує на увагу в контексті розвитку транзитного потенціалу. Водночас, Україна має розвивати власні інноваційні підходи, зокрема через механізм аутсорсингу окремих функцій та послуг приватним компаніям.

4. Корпоратизація Укрзалізниці має розглядатися не як самоціль, а як інструмент підвищення ефективності, якості послуг та інвестиційної привабливості галузі. Попри складні вихідні умови та виклики, пов'язані з війною, Україна має всі шанси перетворити свою залізницю на драйвер економічного розвитку та євроінтеграції країни. Для цього необхідно поєднати політичну волю, ефективне регулювання, залучення приватного капіталу, інноваційні підходи та комунікацію зі суспільством. Досвід Польщі та Казахстану дає цінні уроки, але не може бути скопійований без урахування місцевого контексту. Україна має виробити власну модель корпоратизації, яка відповідатиме її національним інтересам, враховуватиме думки всіх стейкхолдерів та базуватиметься на кращих світових практиках. Лише за таких умов можливо досягти успіху та уникнути ризиків, які несе в собі цей масштабний та комплексний процес трансформації.

Список використаної літератури

1. Гібадулін О. В., Дунаєв І. В., Громов С. О. Складові системи промислового відновлення регіонів в умовах воєнного стану в Україні. Вісник післядипломної освіти: Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2024. Вип. 28 (57). С. 174-205. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57))
2. Глушенко О. В., Швайко М. Л., Анісімов В. М. Роль муніципальних підприємств у системі децентралізованого управління майном: українська практика. Ефективна економіка. 2024. №8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.20>.
3. Дунаєв І., Громов С. Досягнення і проблеми використання ринкових підходів в сучасному публічному врядуванні для реформування українських державних корпорацій. Актуальні проблеми державного управління. 2024. №1(64). С. 6-25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01>
4. Кузьо В., Затворницька О. Лібералізація ринку залізничних перевезень в Україні. уроки країн Європейського Союзу. Київ: CES, 2019. 61 с. URL: <http://surl.li/csvjq> (дата звернення: 21.11.2024).
5. Марценюк Л. Важливість збереження економічної безпеки українських залізниць в умовах реформування та відновлення. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2023. № 3. С. 26-33. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-3-26-33>
6. Орел Ю. Л., Кулініч О. В. Вплив дерегуляції бізнесу на повоєнне відновлення економіки України: публічно-управлінський аспект. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2023. Т. 34 (73). № 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06>
7. Орел Ю., Ричка Р. Публічне управління в контексті залучення територіальних громад до розвитку сонячної енергетики: аналіз інноваційних моделей та викликів для України. Актуальні проблеми державного управління. 2023. № 2(63). С. 44-55. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03>
8. Bondarenko I., Lukoševičius V., Keršys R., Neduzha L. Innovative Trends in Railway Condition Monitoring. *Transportation Research Procedia*. 2024. Vol. 77. Pp. 10-17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2024.01.002>
9. Dąbrowski J. Case Study: Polish Railways. PPIAF, 2012. 17 p. URL: <http://surl.li/jknjwi> (дата звернення: 21.11.2024).
10. Dunayev I., Kud A., Latynin M. et al. Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. №6(13-114). Pp. 17-28. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122>
11. Friebe G., Guriev S., Pittman R., Shevyakhova E., Tomová A. Railroad restructuring in Russia and Central and Eastern Europe: One solution for all problems? *Transport Reviews*. 2007. №27(3). Pp. 251-271. DOI: <https://doi.org/10.1080/01441640600843325>
12. Holmberg A. Food security in light of the war in Ukraine: food studies meets defence studies. *Defence Studies*. 2024. Pp. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1080/14702436.2024.2378793>
13. Medvediev I., Muzylyov D., Montewka J. A model for agribusiness supply chain risk management using fuzzy logic. Case study: Grain route from Ukraine to Poland. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103691>
14. Megginson W. L., Netter J. From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*. 2001. №39(2). Pp. 321-389. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.321>

References

1. Hibadullin, O. V., Dunaiev, I. V., & Hromov, S. O. (2024). Components of the industrial recovery system of regions under martial law in Ukraine. *Bulletin of Postgraduate Education: Social and Behavioral Sciences Series; Management and Administration*, 28(57), 174-205. doi: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)) (in Ukrainian)
2. Hlushchenko, O. V., Shvaiko, M. L., & Anisimov, V. M. (2024). The role of municipal enterprises in the system of decentralized property management: Ukrainian practice. *Efficient Economy*, 8. doi: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.20> (in Ukrainian)
3. Dunayev, I., & Hromov, S. (2024). Achievements and problems of using market approaches in modern public governance for reforming Ukrainian state corporations. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(64), 6-25. doi: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-01> (in Ukrainian)
4. Kuzo, V., & Zatvornitska, O. (2019). Liberalization of the railway transportation market in Ukraine: Lessons from European Union countries. CES. URL: <http://surl.li/csvjq> (in Ukrainian)
5. Martseniuk, L. (2023). The importance of maintaining the economic security of Ukrainian railways in the conditions of reform and recovery. *Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 3, 26-33. doi: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-3-26-33> (in Ukrainian)
6. Orel, Y. L., & Kulnich, O. V. (2023). The impact of business deregulation on the post-war recovery of Ukraine's economy: Public management aspect. *Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky National University: Public Administration Series*, 34(73)(6). doi: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/06> (in Ukrainian)
7. Orel, Y., & Rychka, R. (2023). Public administration in the context of involving territorial communities in solar energy development: Analysis of innovative models and challenges for Ukraine. *Pressing Problems of Public Administration*, 2(63), 44-55. doi: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03> (in Ukrainian)
8. Bondarenko, I., Lukoševičius, V., Keršys, R., & Neduzha, L. (2024). Innovative trends in railway condition monitoring. *Transportation Research Procedia*, 77, 10-17. doi: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2024.01.002> (in Ukrainian)
9. Dąbrowski, J. (2012). Case Study: Polish Railways. PPIAF. URL: <http://surl.li/jknjw>
10. Dunayev, I., Kud, A., Latynin, M., et al. (2021). Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6(13-114), 17-28. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122>
11. Friebe, G., Guriev, S., Pittman, R., Shevyakhova, E., & Tomová, A. (2007). Railroad restructuring in Russia and Central and Eastern Europe: One solution for all problems? *Transport Reviews*, 27(3), 251-271. doi: <https://doi.org/10.1080/01441640600843325>
12. Holmberg, A. (2024). Food security in light of the war in Ukraine: Food studies meets defence studies. *Defence Studies*, 1-16. doi: <https://doi.org/10.1080/14702436.2024.2378793>
13. Medvediev, I., Muzylyov, D., & Montewka, J. (2024). A model for agribusiness supply chain risk management using fuzzy logic. Case study: Grain route from Ukraine to Poland. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103691>
14. Megginson, W. L., & Netter, J. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321-389. doi: <https://doi.org/10.1257/jel.39.2.321>

15. Miszewski M. The impact of EU railway policy on the liberalization of rail transport markets in Central and Eastern Europe. *Politics in Central Europe*. 2018. № 14(2). Pp. 129-148. DOI: <https://doi.org/10.2478/pce-2018-0014>
16. Mizutani F., Uranishi S. Does vertical separation reduce cost? An empirical analysis of the rail industry in European and East Asian OECD countries. *Journal of Regulatory Economics*. 2013. №43(1). Pp. 31-59. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11149-012-9193-4>
17. Orel Yu., Kulinich O., Smahliuk A., Popov A., Rychka R. Fostering resilient growth in local communities via governance strategies: key challenges and effective tools. *Archives des Sciences*. 2024. №74/3. Pp. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.62227/as/74329>
18. Overland I., Fjaestad K. The Transport Sector in Central Asia. 2024. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35588.88966>
19. Pérez-Reyes R., Tovar B. Railway infrastructure allocation mechanisms in Europe and Latin America: Evolution and Reform Trends. In *OECD/ITF, Competitive Interaction between Airports, Airlines and High-Speed Rail*. OECD Publishing. 2009. Pp. 221-251.
20. Raykov E. The Geopolitics of Transport Corridors in Central Asia: Uzbekistan as a «Double-Landlocked» Country. *The Geopolitics of Eurasian Connectivity*. Palgrave Macmillan, 2022. Pp. 83-100. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-10502-0_5
21. Taylor Z. Railway closures to passenger traffic in Poland and their social consequences. *Journal of Transport Geography*. 2006. № 14(2). Pp. 135-151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2005.05.003>
22. Waniek B., Kądziołka M. Privatisation and restructuring of Polish railways. *Research in Transportation Economics*. 2011. № 31(1). Pp. 91-97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2010.11.011>
15. Miszewski, M. (2018). The impact of EU railway policy on the liberalization of rail transport markets in Central and Eastern Europe. *Politics in Central Europe*, 14(2), 129-148. doi: <https://doi.org/10.2478/pce-2018-0014>
16. Mizutani, F., & Uranishi, S. (2013). Does vertical separation reduce cost? An empirical analysis of the rail industry in European and East Asian OECD countries. *Journal of Regulatory Economics*, 43(1), 31-59. doi: <https://doi.org/10.1007/s11149-012-9193-4>
17. Orel, Y., Kulinich, O., Smahliuk, A., Popov, A., & Rychka, R. (2024). Fostering resilient growth in local communities via governance strategies: Key challenges and effective tools. *Archives des Sciences*, 74(3), 184-189. doi: <https://doi.org/10.62227/as/74329>
18. Overland, I., & Fjaestad, K. (2024). The Transport Sector in Central Asia. doi: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35588.88966>
19. Pérez-Reyes, R., & Tovar, B. (2009). Railway infrastructure allocation mechanisms in Europe and Latin America: Evolution and Reform Trends. In *OECD/ITF, Competitive Interaction between Airports, Airlines and High-Speed Rail* (pp. 221-251). OECD Publishing.
20. Raykov, E. (2022). The Geopolitics of Transport Corridors in Central Asia: Uzbekistan as a “Double-Landlocked” Country. In *The Geopolitics of Eurasian Connectivity* (pp. 83-100). Palgrave Macmillan. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-031-10502-0_5
21. Taylor, Z. (2006). Railway closures to passenger traffic in Poland and their social consequences. *Journal of Transport Geography*, 14(2), 135-151. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2005.05.003>
22. Waniek, B., & Kądziołka, M. (2011). Privatisation and restructuring of Polish railways. *Research in Transportation Economics*, 31(1), 91-97. doi: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2010.11.011>

Igor Dunayev*,

D.Sc. (Public Administration), Professor
i.dunayev@karazin.ua
<http://orcid.org/0000-0002-0790-0496>

Serhii Hromov*,

PhD student, Commander of Volunteer Formation No. 5 of the Sumy Territorial Defense
gromser78@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-9720-0222>

* V.N. Karazin Kharkiv National University, 4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

CORPORATIZATION OF RAILWAY INFRASTRUCTURE IN UKRAINE, POLAND, AND KAZAKHSTAN: A COMPARATIVE ANALYSIS OF MODELS AND OUTCOMES

Abstract. This paper presents a comparative analysis of the models and outcomes of railway infrastructure corporatization in Ukraine, Poland, and Kazakhstan. The article aims to identify the key success factors, challenges, and opportunities for adapting the best practices of railway reform to the Ukrainian context. This goal is achieved through several research tasks: summarizing the historical context and evolution of railway corporatization in Ukraine; reviewing the initial conditions and main stages of railway corporatization in Poland and Kazakhstan; conducting a cross-comparative analysis of key indicators and reform outcomes; identifying lessons and recommendations for Ukraine based on the experiences of Poland and Kazakhstan; and developing proposals for applying successful foreign experiences to reform Ukraine's railway system and foster national economic development. The research is based on a combination of historical and comparative methods. The authors provide a retrospective analysis of the corporatization process of JSC “Ukrzaliznytsia,” identifying its main stages and outcomes. Through examples from Poland and Kazakhstan, alternative models of railway sector reform are analysed, considering both Eurointegration and Eurasian geopolitical contexts. Comparing the

dynamics of key operational and financial indicators of railway companies in the three countries allowed for an assessment of the effectiveness of different approaches to corporatization. The article argues that successful reform of JSC "Ukrzaliznytsia" in the context of post-war recovery is critically dependent on creatively adapting Polish and Kazakh experiences, integrating them with Ukrainian realities. Three strategic priorities are proposed: optimizing the railway network for new logistics flows; digital transformation and process automation; and expanding public-private partnerships and cooperation with European railways. Key steps for implementation and ways to address challenges related to investment shortages and workforce deficits are outlined. The approaches and recommendations presented in the article may be useful for the management of JSC "Ukrzaliznytsia," government officials, experts, and all stakeholders involved in the development and implementation of Ukraine's post-war railway sector recovery strategy.

Keywords: *Railway \Corporatization, Transport Infrastructure, State-Owned Enterprises, Transportation Sector, Economic Reforms, Post-War Recovery, Sustainable Development.*

JEL Classification: L33; L92; P31.

In cites: Dunayev, I., & Hromov, S. (2024). Corporatization of railway infrastructure in Ukraine, Poland, and Kazakhstan: a comparative analysis of models and outcomes. *Social Economics*, 68, 5-24. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-01> (In Ukrainian)

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.
Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest

Стаття надійшла до редакції 08.09.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 17.10.2024 р.

The article was received by the editors 08.09.2024.
The article is recommended for printing 17.10.2024.