

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професо,
Багдошвілі К. Р., магістр,
Бурда К. О., магістр (УкрДУЗТ)*

Проаналізовано особливості провадження інноваційної політики на залізничному транспорті і доведено доцільність перегляду системи управління інноваційною діяльністю підприємств галузі. Досліджено зміст поняття «інноваційна активність підприємства» і основні підходи до управління інноваційною активністю суб'єктів господарювання, зокрема залізничного транспорту. Розкрито ключові вимоги до управління інноваційною активністю на залізничному транспорті і зазначено, що основним завданням останнього є ефективне управління процесами розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій шляхом формування інноваційних цінностей у ключових стейкхолдерів, залучених до процесу впровадження інноваційної діяльності. Визначено, що формування інноваційних цінностей сприятиме впровадженню дієвої інноваційної політики підприємств залізничного транспорту шляхом досягнення збалансованості інноваційних і економічних цілей та завдань їх діяльності. Доведено, що застосування такого підходу сприятиме формуванню цілісної збалансованої поведінки персоналу різних ієрархічних рівнів у напрямі провадження інноваційної діяльності.

Ключові слова: залізничний транспорт, управління, інноваційна активність, інноваційні цінності, антикризовий менеджмент.

MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF RAILWAY TRANSPORT AS A TOOL OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

*Kirdina O., Doctor of Economics, professor,
Bahdoshvili K., master,
Burda K., master (USURT)*

The article analyzes the features of implementing the innovation policy in railway transport and identifies a tendency for the Joint-Stock Company to implement the policy of optimizing costs and minimizing investment investments in innovative projects. Among the main problematic aspects identified: excessive bureaucratization of investment processes, imperfect legislative environment in the investment sphere, insufficient security of investors; inefficient credit policy and raising funds in the railway industry at high interest rates; unwillingness of the business sector to finance capital-intensive projects with a long payback period; low level of state financial support for railway transport; insufficient level of digitalization of economic processes, which significantly narrows the opportunities for innovation; imperfection of communication policy, which limits the establishment of effective work of teams and involvement of stakeholders in innovation; low level of implementation of managerial innovations; low level of development of intersectoral partnership, etc. The expediency of revising the policy of railway transport enterprises in the direction of managing

their innovation activities is proved. The essences of the concept of “innovative activity of the enterprise”, the main approaches to managing the innovative activity of business entities, including railway transport, are studied. The key requirements for managing innovation activity in railway transport are revealed and it is noted that the main task of the latter is to effectively manage the processes of development, implementation, production and commercialization of innovations by forming innovative values among key stakeholders involved in the process of innovation implementation. It is noted that the result of the formation of innovative values is an effective innovation policy of railway transport enterprises, which is based on the balance of innovative and economic goals and objectives, which is achieved by their conscious adoption and implementation in the course of operational activities. It is proved that this approach will contribute to the formation of a holistic balanced behavior of personnel of various hierarchical levels in the direction of innovation activities.

Keywords: *railway transport, management, innovation activity, innovative values, crisis management.*

Постановка проблеми. Досвід високорозвинених країн свідчить, що на сьогодні інновації виступають основою забезпечення сталого економічного зростання та конкурентоспроможності як країн у цілому, так і бізнес-суб'єктів зокрема. Активна інноваційна діяльність суб'єктів господарювання сприяє впровадженню новітніх технологій і застосуванню сучасних інструментів сталого зростання підприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості, досягненню стратегічних та тактичних цілей функціонування і виступає дієвим базисом для виходу суб'єктів господарювання з соціально-економічної кризи.

З огляду на сказане і приймаючи до уваги наростання кризових явищ у залізничній галузі, викликаних, з одного боку, поглибленням системних проблем і невідповідністю тенденцій розвитку національної залізничної компанії світовим трендам сталого зростання залізничного транспорту, а з іншого – посиленням негативного впливу зовнішніх загроз у результаті наростання збройної агресії і поглиблення соціально-економічної кризи в країні, доцільним є дослідження інноваційного потенціалу акціонерного товариства і формування системи управління його інноваційною активністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем розвитку залізничного транспорту і розробленню ефективних механізмів та інструментів управління інноваційною діяльністю підприємств галузі приділяється увага таких вчених як В. Дикань, Н. Каличева, М. Корінь, В. Овчиннікова, Н. Панченко, О. Семенцова, І. Токмакова та ін. [1-8]. Зокрема колективом авторів [1] розглянуто особливості формування інноваційної стратегії на залізничному транспорті, організаційні форми інноваційної діяльності в залізничній галузі, підходи до оцінювання ефективності та ризику інновацій. Н. Панченко [6] розкрито найвагоміші напрями інноваційних розробок на залізничному транспорті і перспективні джерела інвестиційного забезпечення їх впровадження. В. Овчинніковою та В. Петровською [5] сформовано модель інноваційного процесу на залізничному транспорті і визначено особливості маркетингового забезпечення реалізації інноваційних змін у залізничній галузі. У науковій праці [7] вченими проаналізовано проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного транспорту і розкрито напрями їх вирішення. Віддаючи належне значному внеску вчених у вирішення ключових

проблем при організації та провадженні інноваційної діяльності на залізничному транспорті, слід зазначити, що на сьогоднішній день більш детального вивчення потребує управління інноваційною активністю залізничного транспорту як ключовий інструмент антикризового менеджменту.

Метою наукової статті є аналіз інноваційної політики підприємств залізничного транспорту, виявлення ключових проблем в інноваційній сфері і розкриття особливостей управління інноваційною активністю залізничного транспорту в умовах поглиблення системних проблем в залізничній галузі.

Виклад основного матеріалу. В умовах посилення геополітичної напруженості, загострення фінансових та соціально-економічних криз активна інноваційна діяльність розглядається як основа стабілізації сучасного стану підприємств і забезпечення їх ефективної роботи. У кризовій ситуації для суб'єкта господарювання важливо переосмислити його поточну діяльність, проаналізувати зовнішні зміни, оцінити сильні та слабкі сторони підприємства і трансформувати нові можливості для нарощення інноваційного потенціалу. Інноваційні зміни формують базис для підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, а дієве управління інноваційною діяльністю підприємства в кризових умовах забезпечує нарощення його конкурентних переваг.

Однак, аналізуючи діяльність АТ «Укрзалізниця» стає зрозуміло, що компанією кризові ситуації не розглядаються з точки зору можливостей для перегляду і корінної трансформації принципів господарювання. Протягом багатьох років акціонерним товариством реалізується політика оптимізації витрат і мінімізації інвестиційних вкладень в інноваційні проекти. Розпочаті інфраструктурні проекти затягуються на довгі роки, а інвестиційним джерелом їх реалізації зазвичай виступають кредитні

кошти міжнародних фінансових інституцій. Для прикладу розглянемо складний шлях будівництва Бескидського тунелю як одного з найбільш масштабних інфраструктурних проєктів у залізничній галузі. Так, у серпні 2004 р. було укладено, а в грудні 2006 р. ратифіковано кредитну угоду з Європейським банком реконструкції і розвитку (ЄБРР), що передбачала виділення залізничній компанії 120 млн дол., з яких 36 млн дол. на будівництво саме Бескидського тунелю. У 2007 р. розпочалися роботи з проєктування, розвідки рельєфу і геодезичні роботи. Паралельно з цим проводилися переговори щодо отримання фінансових коштів з інших джерел, зокрема від Європейського інвестиційного банку (ЄІБ). У свою чергу, у період 2008-2011 рр. було проведено міжнародний тендер і обрано підрядника для проєктування та будівництва Бескидського тунелю. Роботи з будівництва розпочалися в жовтні 2013 р. У 2014 р. підписано угоду щодо надання позики ЄІБ на будівництво Бескидського тунелю в розмірі 55 млн євро. На час укладення договору було виконано будівельних робіт на суму 210,62 млн грн, з них кредитних коштів ЄБРР – 100,79 млн грн, коштів Львівської залізниці – 109,83 млн грн. Сумарна вартість реалізації проєкту склала 102,7 млн євро [9-10]. Будівництво завершилося у 2017 р., офіційне відкриття відбулося у травні 2018 р. Отже, фактично підготовка і практична реалізація масштабного інфраструктурного проєкту в країні тривала майже 15 років.

Забюрократизованість процесів підготовки і безпосередньо будівництва в країні, корупційні та фінансові махінації, характерні для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, відсутність державної підтримки і обмеженість власних фінансових ресурсів АТ «Укрзалізниця», неефективна інноваційно-інвестиційна політика на залізничному транспорті та ігнорування потреби

стратегічного управління інноваційною й інвестиційною діяльністю призвели до реалізації залізничною компанією політики оптимізації витрат, зокрема за рахунок скорочення інвестиційних витрат на відтворення та модернізацію основних фондів. В останні роки зафіксовано стали тенденцію невиконання інвестиційних планів, зокрема у 2018 р. інвестиційний план АТ «Укрзалізниця» було виконано на 67 % (16,9 млрд грн), у 2019 р. – на 51 % (9,3 млрд грн), у 2020 р. – на 67 % (8,4 млрд грн). Загалом за 2016-2020 рр. вдалося освоїти 53,8 млрд грн при виконанні плану на 65 %. При цьому слід звернути увагу, що частка коштів, запланованих у 2016-2020 рр. на оновлення та модернізацію рухомого складу, який є визначальним для роботоспроможності залізничної галузі, становить лише 43,7 % і при цьому зазначений план було виконано лише на 65,1 %, не освоєно 12,7 млрд грн [11]. У свою чергу, у 2021 р. інвестиційні витрати мали скласти майже 30 млрд грн, фактично вдалося освоїти лише близько 14 млрд грн (47 %). Як результат, відбувається подальше руйнівне нарощення зносу об'єктів залізничної інфраструктури і рухомого складу, що обмежує провізну та пропускну спроможність залізничної мережі і створює значні загрози безпечному руху поїздів залізницею.

Отже, дослідження особливостей управління інноваційними процесами на залізничному транспорті дозволяє виокремити проблемні аспекти, серед яких: надмірна бюрократизованість процесів інвестування, недосконале законодавче середовище в інвестиційній сфері, недостатня захищеність інвесторів; неефективна кредитна політика і залучення коштів у залізничну галузь під високі відсотки; неготовність бізнес-сектору до фінансування капіталомістких проєктів з тривалим терміном окупності; низький рівень державної фінансової підтримки залізничного транспорту;

недостатній рівень цифровізації економічних процесів, що суттєво звужує можливості для інноваційної діяльності; недосконалість комунікаційної політики, що обмежує налагодження ефективної роботи команд і залучення стейкхолдерів до інноваційної діяльності; низький рівень впровадження управлінських інновацій; низький рівень розвитку міжсекторного партнерства; недосконалість процедур оцінювання ризику інвестиційних проєктів; дестимулюючий рівень заробітної плати і неефективна політика мотивації персоналу до інноваційної діяльності; відсутність «культури інновацій» у компанії. Ці та інші причини призвели до фрагментарної неефективної інноваційної діяльності в залізничній галузі і подальшого використання застарілих техніки та технологій.

На тлі розгортання четвертої промислової революції і переходу до цифрової економіки відбувається дедалі більша інтелектуалізація виробництва та транспорту, що зумовлює зростання інноваційної активності суб'єктів господарювання з метою адаптації до глобальних трендів і тотальних економічних перетворень. На більшості підприємств здійснюється модернізація основних фондів з метою забезпечення готовності до ринкових колізій і високої ефективності інноваційної діяльності в турбулентному середовищі.

Актуалізується доцільність виконання вказаного завдання і для вітчизняних підприємств залізничного транспорту, які виявилися не готовими до конкурентної боротьби в цифрову інноваційну епоху. У найближчі роки на залізничному транспорті необхідно реалізувати кардинальні зміни в основних технологічних та бізнес-процесах, спрямовані на впровадження сучасного рухомого складу та об'єктів інфраструктури, інтелектуальних систем управління перевізним процесом, інших технологічних та організаційних інновацій. Реалізація такого роду

трансформацій сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності залізничного транспорту, зростанню ефективності його функціонування і підвищенню інвестиційної привабливості.

Використання резервів підвищення інноваційної активності підприємств залізничного транспорту потребує системної ефективної роботи в напрямі інноваційної діяльності. Оскільки управління інноваційною активністю дозволяє забезпечити підприємству стратегічні конкурентні переваги різного типу та у різних функціональних сферах. Це і покращення ринкової позиції, формування високої лояльності споживачів і забезпечення міцної суспільної позиції, побудова довірчих взаємин з державою та іншими стейкхолдерами, забезпечення високої макроекономічної та соціальної ефективності. Серед безпосередньо фінансових переваг слід виділити оптимізацію витрат на інноваційну діяльність та її прибутковість, забезпечення надприбутку, підвищення вартості компанії, зміцнення її фінансової стійкості тощо.

Зважаючи на важливість управління інноваційною активністю для забезпечення випереджаючого розвитку підприємств вчені приділяють активну увагу даному питанню. Зокрема сутність інноваційної активності підприємства науковці розглядають з різних позицій. Так, колектив авторів [12], проаналізувавши наукові підходи до розуміння сутності даного поняття, виділяють три основні точки зору: 1) як цілеспрямована діяльність щодо розробки та запровадження нововведень; 2) як властивість підприємств, яка демонструє їх спроможність до інноваційної діяльності; 3) як характеристика інноваційної діяльності підприємства. О. Воеводзинська визначає інноваційну активність підприємства як сукупність цілеспрямованих дій (процесів) підприємства щодо формування і

реалізації інноваційного потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності й прибутковості підприємства [13]. У роботі [14] зазначається, що ототожнення деякими авторами інноваційної активності з інноваційною діяльністю та позиціонування першої як спроможності до інноваційної діяльності є хибними, адже інноваційна активність характеризує реальний інноваційний потенціал підприємства та описує ступінь інтенсивності реалізації інноваційних проєктів. П. Гречан відзначає, що інноваційну активність слід розглядати як узагальнюючу комплексну характеристику інтенсивності інноваційної діяльності підприємства, що заснована на здатності до мобілізації інноваційного потенціалу і спрямована на отримання позитивного результату, що відобразиться у їхньому довгостроковому стійкому розвитку [15].

У свою чергу, аналізуючи наукові позиції щодо управління інноваційною діяльністю підприємств, стає зрозуміло, що більшість вчених акцентують увагу на ефективності застосування системного та процесного підходів. Така точка зору відображена в публікаціях таких вчених як І. Іпполітова, Г. Селезньова [16], І. Левицька, В. Постова [17], Е. Каражия [18] та ін. Зокрема Е. Каражия [18] запропоновано модель розвитку підприємств в Україні, що базується на впровадженні концепції процесно орієнтованого управління, і сформульовано способи удосконалення системи управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств за допомогою впровадження процесного підходу. На протипагу переліченим підходам у науковій праці [19] автором розглядається маркетинговий аспект управління інноваційною активністю підприємства з позиції процесу здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики щодо розвитку інноваційного потенціалу та ініціювання маркетингових

можливостей, спрямований на ефективну реалізацію інноваційних стратегій та більш повне задоволення потреб покупців. Серед його особливостей виділено: циклічність інновацій; творчий підхід; невизначеність і ризикованість; спрямованість на споживача; необхідність мотиваційної підтримки інновацій.

Розкриваються в наукових працях і безпосередньо авторські підходи до управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту. Зокрема І. Токмаковою обґрунтовано доцільність впровадження адаптивного управління інноваційним розвитком залізничного транспорту, сутність якого за твердженням автора полягає в ідентифікації можливих і вже існуючих проблем щодо розроблення нової і модернізації перспективної конкурентоспроможної транспортної послуги, у пошуку найефективніших способів усунення проблем і модернізації управляючої системи для виконання завдань інноваційної діяльності [8]. Колективом авторів [4] розкрито етапи стратегічного управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту: встановлення перспективних напрямів підвищення їх інноваційної активності відповідно до вимог цифровізації; аналіз внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємств залізничного транспорту до підвищення інноваційної активності; формування стратегічного набору інструментів підвищення інноваційної активності підприємств галузі відповідно до вимог цифровізації та розробленні стратегічного плану їх реалізації; реалізація стратегічного плану, контроль, моніторинг та оцінювання ефективності впровадження інструментарію підвищення інноваційної активності підприємств залізничного транспорту відповідно до вимог цифровізації, а також його корегування.

Зважаючи на зазначене слід вказати, що політика у сфері управління

інноваційною активністю залізничного транспорту має бути комплексною (враховувати єдність всіх аспектів управління), цілеспрямованою, системною, ефективною, безперервною та динамічною (аналізувати та враховувати як внутрішні, так і зовнішні зміни). Завданням управління інноваційною активністю слід визначити ефективне управління процесами розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій шляхом формування інноваційних цінностей у ключових стейкхолдерів, залучених до процесу впровадження інноваційної діяльності. Під інноваційними цінностями слід розуміти формалізовані правила, процедури та принципи, що визначають характер інноваційних процесів і особливості поведінки працівників у процесі інноваційної діяльності при взаємодії між собою, а також з партнерами та клієнтами. Результатом формування інноваційних цінностей є дієва інноваційна політика підприємств залізничного транспорту, в основі якої збалансованість інноваційних і економічних цілей та завдань, що досягається шляхом їх усвідомленого прийняття та реалізації у процесі операційної діяльності. Такий підхід сприятиме формуванню цілісної збалансованої поведінки персоналу різних ієрархічних рівнів у напрямі провадження інноваційної діяльності.

Звичайно ключова роль у процесі формування таких інноваційних цінностей належить топ-менеджменту і провадженню ними компетентного управління в цьому напрямі, що включає поряд з іншим чітке дотримання встановлених правил та принципів інноваційної політики. Крім того, важливим є застосування ефективних інструментів популяризації інноваційних цінностей серед персоналу підприємств залізничного транспорту шляхом позиціонування відкритості та готовності до змін, успішності таких нововведень,

демонстрації яскравих інноваційних ідей співробітників і формування інноваційного банку залізничної компанії, забезпечення практичної реалізації інноваційних ідей і формування дієвого мотиваційного механізму для їх генерування, що включає перелік інструментів з урахуванням домінуючих цінностей працівників тощо.

У подальшому ефективно сформульовані та реалізовані інноваційні цінності поступово мають трансформуватися в інноваційну культуру та етику і стати ключовим елементом корпоративної культури залізничної компанії, що дозволить сфокусувати діяльність останньої на перманентному генеруванні нововведень, здійснювати навчання та розвиток персоналу в даному напрямі.

Висновки. Таким чином, активна інноваційна діяльність підприємств сприяє впровадженню новітніх технологій і застосуванню сучасних інструментів сталого зростання, підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, досягненню стратегічних та тактичних цілей функціонування і виступає дієвим базисом для виходу суб'єктів господарювання з соціально-економічної кризи. Проаналізовано особливості реалізації інноваційної політики на залізничному транспорті і виявлено тенденцію до реалізації акціонерним товариством політики оптимізації витрат та мінімізації інвестиційних вкладень в інноваційні проекти. Доведено доцільність перегляду політики підприємств залізничного транспорту в напрямі управління їх інноваційною діяльністю. Досліджено сутність поняття «інноваційна активність підприємства», основні підходи до управління інноваційною активністю суб'єктів господарювання, у т. ч. залізничного транспорту. Розкрито ключові вимоги до управління інноваційною активністю на залізничному транспорті і зазначено, що основним завданням останнього є ефективне

управління процесами розроблення, впровадження, виробництва та комерціалізації інновацій шляхом формування інноваційних цінностей у ключових стейкхолдерів, залучених до процесу впровадження інноваційної діяльності. Зазначено, що результатом формування інноваційних цінностей є дієва інноваційна політика підприємств залізничного транспорту, в основі якої збалансованість інноваційних і економічних цілей та завдань, що досягається шляхом їх усвідомленого прийняття та реалізації у процесі операційної діяльності. Доведено, що такий підхід сприятиме формуванню цілісної збалансованої поведінки персоналу різних ієрархічних рівнів у напрямі провадження інноваційної діяльності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Дикань В. Л., Кірдіна О. Г., Назаренко І. Л., Уткіна Ю. М. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті: навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 314 с.
- 2 Каличева Н. Є. Напрями інноваційного розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 93-96.
- 3 Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.
- 4 Кузнецов Є. М., Кузнецов В. Є. Теоретичні основи управління інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 60-1. С. 119-124.
- 5 Овчиннікова В. О., Петровська В. В. Ефективна організація інноваційного процесу на залізничному транспорті. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:*

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 15. Ч.2. С. 51–54.

6 Панченко Н. Г. Особливості здійснення та фінансування інноваційної діяльності на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 200-208.

7 Семенцова О. В., Крихтіна Ю. О. Інвестиційно-інноваційного розвиток залізничної галузі: проблеми, перспективи та напрями подолання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/53.pdf (дата звернення: 20.06.2022).

8 Токмакова І. В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 137-143.

9 Підписано гарантійну та фінансову угоди з ЄІБ щодо надання кредитних 55 млн євро на будівництво Бескидського тунелю. *Урядовий портал: веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247314866> (дата звернення: 22.06.2022).

10 Вікно в Європу: в Україні запрацював Бескидський тунель. *Економічна правда: веб-сайт*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/05/16/636835/> (дата звернення: 25.06.2022).

11 Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Верховної Ради України від 16.02.2022 р. № 2055-ІХ. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-20#Text> (дата звернення: 27.06.2022).

12 Копитко М. І., Ільків Ю. І. Управління безпековою діяльністю інноваційно активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 3 (9). С. 162-172.

13 Воєводзинська О. В. Сутність та

особливості маркетингового управління інноваційною активністю підприємств. *rusnauka.com: веб-сайт*. URL: http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Economics/26866.doc.htm (дата звернення: 28.06.2022).

14 Анісімова О. М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 19–24.

15 Гречан П. Ю. Інноваційна активність у системі розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 13. С. 29-32.

16 Іпполітова І. Я., Селезньова Г. О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного університету*. 2020. Т. 25. Вип. 6(85). С. 143-149.

17 Левицька І. В., Постова В. В. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 4 (78). С. 158-169.

18 Каражия Е. А. Процесно орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 69-76.

19 Вініченко І. І. Особливості маркетингового управління інноваційною активністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1771> (дата звернення: 27.06.2022).

REFERENCES:

1 Dykan V. L., Kirdina O. H., Nazarenko I. L. and Utkina Yu. M. (2014) *Ekonomika i orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti na zaliznychnomu transporti [Economics and organization of innovation activities in railway transport]*. Kharkiv: USURT.

2 Kalycheva N. Ye. (2016) *Napriamy*

innovatsiinoho rozvytku pasazhyrskykh perevezhen na zaliznychnomu transporti [Directions of innovative development of passenger transportation in railway transport]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 53. P. 93-96.

3 Korin M. V. (2019) Rozvytok infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobotnytstva [Development of railway transport infrastructure in the context of cross-border cooperation]. Kharkiv: USURT.

4 Kuznetsov Ye. M. and Kuznetsov V. Ye. (2020) Teoretychni osnovy upravlinnia innovatsiinou aktyvnistiu pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Theoretical foundations of managing the innovative activity of railway transport enterprises]. *Black Sea Economic Studies*. № 60-1. P. 119-124.

5 Ovchynnikova V. O. and Petrovska V. V. (2017) Efektyvna orhanizatsiia innovatsiinoho protsesu na zaliznychnomu transporti [Effective organization of the innovation process in railway transport]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the world economy*. Issue 15. Part 2. P. 51-54.

6 Panchenko N. H. (2017) Osoblyvosti zdiisnennia ta finansuvannia innovatsiinoui diialnosti na zaliznychnomu transporti [Features of implementation and financing of innovative activities in railway transport]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 59. P. 200-208.

7 Sementsova O. V. and Krykhtina Yu. O. (2018) Investytsiino-innovatsiinoho rozvytok zaliznychnoi haluzi: problemy, perspektyvy ta napriamy podolannia [Investment and innovation development of the railway industry: problems, prospects and directions of overcoming]. *Economy and society*, № 17, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/53.pdf (accessed 20 June 2022).

8 Tokmakova I. V. (2017) Adaptivna systema upravlinnia innovatsiinym rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy

[Adaptive management system for innovative development of railway transport in Ukraine]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 57. P. 137-143.

9 Government portal: web-site (2014), "Guarantee and financial agreements were signed with the EIB to provide loans of 55 million euros for the construction of the Beskydy tunnel", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/247314866> (accessed 22 June 2022).

10 *Ekonomicheskaya Pravda: web-site* (2018), "Window to Europe: Beskydy tunnel launched in Ukraine", available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/05/16/636835/> (accessed 25 June 2022).

11 *Legislation Of Ukraine: web-site* (2022), "Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine on the report of the temporary investigative commission of the Verkhovna Rada of Ukraine on verification and assessment of the state of Joint Stock Company "Ukrainian railway", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-20#Text> (accessed 27 June 2022).

12 Kopytko M. I. and Ilkiv Yu. I. (2020) Upravlinnia bezpekovoio diialnistiu innovatsiino aktyvnykh pidpriemstv [Security management activities of innovatively active enterprises]. *Social and legal Studies*. № 3 (9). P. 162-172.

13 Voievodzynska O. V. (2008) Sutnist ta osoblyvosti marketynhovoho upravlinnia innovatsiinou aktyvnistiu pidpriemstv [The essence and features of marketing management of innovative activity of the enterprise]. *rusnauka.com: web-site*, available at: http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Economics/26866.doc.htm (accessed 28 June 2022).

14 Anisimova O. M. (2013) Analiz dilovoi aktyvnosti pidpriemstva yak systemna otsinka efektyvnosti vykorystannia vlasnykh resursiv [Analysis of business activity of an enterprise as a systematic assessment of the efficiency of using its own resources]. *Problems and prospects of*

entrepreneurship development. № 2. P. 19-24.

15 Hrechan P. Yu. (2020) Innovatsiina aktyvnist u systemi rozvytku pidpriemstva [Innovative activity in the enterprise development system]. *Entrepreneurship and innovation*. № 13. P. 29-32.

16 Ippolitova I. Ya. and Seleznova H. O. (2020) Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva: protsesnyi pidkhid [Enterprise Innovation Management: a process approach]. *Bulletin of the Odessa National University*. Vol. 25. № 6(85). P. 143-149.

17 Levitskaya I. V. and Postova V. V. (2017) Systemnyi pidkhid do upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv mashynobuduvannia [A systematic approach

to managing the innovative activities of mechanical engineering enterprises]. *Vestnik ZhSTU: Economics, Management and administration*. № 4 (78). P. 158-169.

18 Karazhyia E. A. (2021) Protsesno oriientovane upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv Ukrainy [Process oriented management of innovative activities of Ukrainian enterprises]. *Agrosvit*. № 16. P. 69-76.

19 Vinichenko I. I. (2013) Osoblyvosti marketynhovoho upravlinnia innovatsiinoiu aktyvnistiu pidpriemstv [Features of marketing management of innovative activity of the enterprise]. *Efficient economy*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1771> (accessed 27 June 2022).