

УДК 658:656.2

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282386>

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ ЯК СТРАТЕГІЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Задоя В.О., к.е.н., доцент (УДУНТ)

Встановлено, що на сучасному етапі посилення збройної агресії українська економіка зазнає багатомільярдних втрат від інфраструктурних руйнувань, знищення та зупинки вітчизняного бізнесу, скорочення інвестицій, відтоку кадрів за кордон, зростання видатків на оборону та соціальні виплати. Доведено, що подолання глибокої кризи національного господарства і виведення країни зі стану повоєнного колапсу потребує зосередження уваги на відновленні критично значущих для національної безпеки країни галузей, провідне місце серед яких займає залізничний транспорт. Проведено ґрунтовне дослідження сучасного стану залізничного транспорту і виявлено загострення ключових проблем його функціонування в умовах активізації бойових дій. Виявлено, що наростання системних проблем у залізничній галузі є результатом багаторічного ігнорування керівництвом компанії базових принципів і функцій ефективного управління суб'єктами господарювання. Виявлено деформаційні зміни, характерні для системи управління діяльністю АТ «Укрзалізниця», що визначили доцільність її корінного перегляду. Деталізовано ключові напрями та завдання щодо удосконалення системи управління залізничним транспортом як стратегічною галуззю національної економіки.

Ключові слова: залізничний транспорт, системні проблеми, політика управління, національна безпека, напрями, завдання.

IMPROVING THE MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT AS A STRATEGIC SECTOR OF THE ECONOMY IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

Zadoya V. O., Ph.D., Associate Professor (USUST)

It is established that at the present stage of increasing armed aggression, the Ukrainian economy is suffering multibillion-dollar losses from infrastructure destruction, destruction and shutdown of domestic businesses, reduction of investment, outflow of personnel abroad, growth of defense issues and social payments. It is proved that structural imbalances in the system of the national economy, degradation of strategically important industries for the country's economy, disruption of established production and transport and logistics ties, unbalancing the financial system and a number of other problems have accumulated over many years and have now reached the peak of negative impact. It is proved that overcoming the deep crisis of the national economy and bringing the country out of the state of post-war collapse requires focusing on restoring critical industries for the national security of the country, the leading place among which is occupied by railway transport. A thorough study of the current state of railway transport was conducted and the aggravation of key problems of its functioning in the conditions of intensification of hostilities was revealed.

It is noted that despite the exceptional importance of railway transport in ensuring the national security of the country and creating favorable conditions for the sustainable growth of the Ukrainian economy, the technical and financial condition of the railway company is extremely difficult. It is revealed that the growing systemic problems in the railway industry are the result of many years of ignoring by the company's management of the basic principles and functions of effective management of business entities. Deformation changes characteristic of the Joint-Stock Company's activity management system are revealed, which determined the expediency of its radical revision. The key directions of improving the railway transport management system as a strategic branch of the national economy are revealed: improving organizational development management, financial and credit policy management, innovation and investment development management, customer communication processes management and service of the transport and logistics process.

Keywords: *railway transport, systemic problems, management policy, national security, directions, tasks.*

Постановка проблеми. На сьогоднішній день українська економіка зазнає багатомільярдних втрат від інфраструктурних руйнувань, знищення та зупинки вітчизняного бізнесу, скорочення інвестицій, відтоку кадрів за кордон, зростання видатків на оборону та соціальні виплати. Як результат, лише за I квартал 2022 р. ВВП України скоротився на 16 %, а на кінець року за попередніми оцінками зниження показника може досягти 30-45 % [1].

Значних втрат зазнають стратегічні для національної економіки галузі, зокрема залізничний транспорт. Наразі втрати залізничної інфраструктури та рухомого складу сягають близько 3,7 млрд дол. За оцінками Міністерства інфраструктури України зазнало пошкоджень близько 23 % залізничної мережі, зокрема пошкоджено і зруйновано 6,3 тис. км головних колій та 41 залізничний міст [2]. Деякі з пошкоджень поки що немає змоги оцінити.

Незважаючи на це АТ «Укрзалізниця» продовжує виконувати критично важливі в аспекті забезпечення національної безпеки функції, виступаючи гарантом безпечних евакуаційних перевезень населення і виконуючи транспортування продукції вітчизняного експорту. Зокрема залізничним транспортом було евакуйовано близько

3,8 млн осіб на Західну Україну і 600 тис. осіб закордон. Крім того здійснено перевезення понад 10 тис. т гуманітарної допомоги [2]. Наразі евакуаційна програма завершується і залізничний транспорт поступово переходить до звичного режиму роботи. Зважаючи на відсутність можливості здійснювати перевезення продукції експорту морським транспортом, слід відзначити, що тягар відповідальності за виконання експортних контрактів фактично покладено на залізничний транспорт як ключову транспортну артерію країни.

З огляду на технічний занепад залізничної галузі і гостру потребу в прискоренні процесів відновлення інфраструктури та рухомого складу залізничного транспорту слід вказати на доцільність суттєвого коригування його системи управління, яка наразі не в змозі забезпечити стабільне функціонування та сталі інноваційне зростання залізничної компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління залізничним транспортом викликає значне зацікавлення серед вітчизняних вчених. Дане питання висвітлено в публікаціях таких науковців як О. Пшінько, Ю. Бараш, В. Дикань, Н. Каличева, М. Корінь, Л. Марценюк, В. Овчиннікова, І. Токмакова, Т. Чаркіна та ін. [3-11]. Однак, віддаючи належне теоретичній та

практичній цінності досліджень вчених, слід вказати на гостру потребу в ґрунтовному аналізі ефективності системи управління залізничною компанією і визначенні ключових напрямів та ефективних заходів щодо удосконалення процесів управління залізничним транспортом як стратегічною галуззю національного господарства.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ефективності системи управління АТ «Укрзалізниця» і визначення пріоритетних напрямів та дієвих заходів щодо її удосконалення в умовах наростання зовнішніх загроз та поглиблення внутрішніх системних кризових явищ у галузі.

Виклад основного матеріалу. Сьогочасний стан України можна охарактеризувати як системну кризу всіх сфер життя. Структурні диспропорції в системі національного господарства, деградація стратегічно значущих для економіки країни галузей, порушення усталених виробничих та транспортно-логістичних зв'язків, розбалансування фінансової системи та низка інших проблем накопичувалися протягом багатьох років і в умовах пандемії коронавірусу досягли піку негативного впливу.

Очікувалося, що посткоронакризовий період дозволить надолужити втрачене і забезпечити сталий розвиток національної економіки. Однак, українська держава зіткнулася з новою більш катастрофічною загрозою – війною. Внаслідок бойових дій зазнають руйнувань вітчизняні підприємства, об'єкти критичної інфраструктури, у т.ч. транспорту, житловий фонд. Як результат, економіка поступово втрачає потенціал для подолання назрілих кризових явищ і розвитку стратегічних галузей національного господарства.

Виведення із стану глибокої кризи складної системи національного господарства та її подальшого розвитку потребує зосередження уваги на відновленні критично значущих для національної безпеки країни галузей, провідне місце серед яких займає залізничний транспорт. АТ «Укрзалізниця» в умовах війни сприяло забезпеченню безпеки громадян шляхом їх евакуації з небезпечних регіонів, здійснювало доставку гуманітарної допомоги, сприяло експорту вантажів за кордон, довівши тим самим, що залізничний транспорт є ключовим елементом критичної інфраструктури країни.

Попри виняткову значущість залізничного транспорту в забезпеченні національної безпеки країни і створенні сприятливих умов для сталого зростання української економіки, технічний та фінансовий стан залізничної компанії є надзвичайно складним. Уже сьогодні залізничний транспорт не в змозі повноцінно забезпечити потреби економіки в перевезеннях. Наприклад, розглянемо перевезення зернових вантажів залізничним транспортом (рис. 1). Так, за липень-грудень 2019 р. залізничним транспортом перевезено 21,2 млн т зерна і продуктів помелу, за аналогічний період 2020 р. – 19,3 млн т (-1,9 млн т до 2019 р.), за 2021 р. відповідно – 20,8 млн т (+1,5 млн т до 2020 р. та -0,4 млн т до 2019 р.). З огляду на рекордні показники урожаю зернових і зернобобових культур у 2021/2022 маркетинговому році (84,6 млн т проти 75,1 млн т у 2019/2020 м.р.), АТ «Укрзалізниця» могла б суттєво наростити обсяги перевезень зерна. Однак, фактичні обсягові показники роботи не демонструють різкого зростання перевезення зернових залізницею [12].

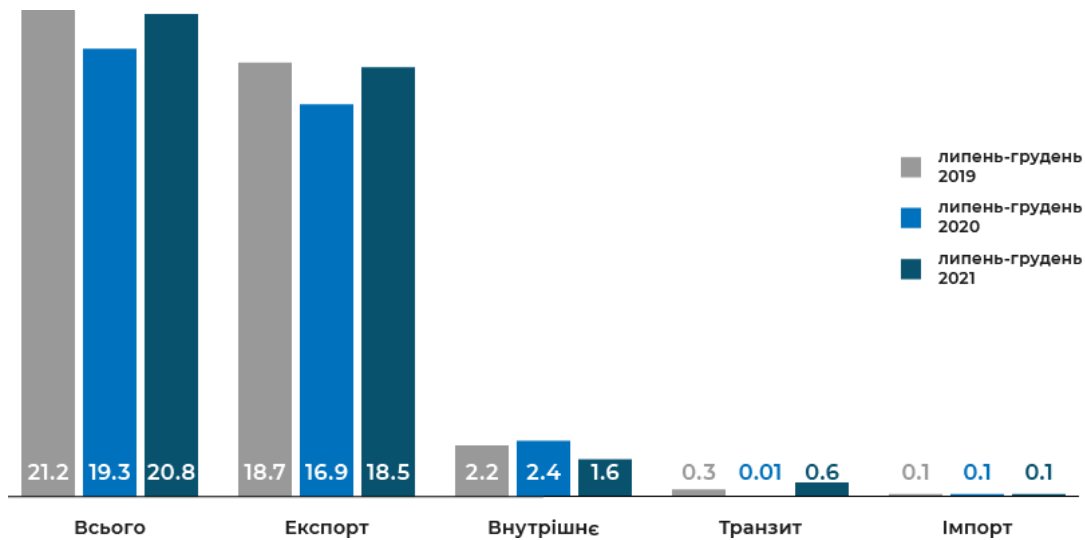


Рис. 1. Обсяги перевезень зернових вантажів залізничним транспортом [12]

У значній мірі така ситуація зумовлена вичерпанням експлуатаційного потенціалу залізничного транспорту. Слід зазначити, що вже декілька років поспіль АТ «Укрзалізниця» працює на межі власних інфраструктурних можливостей – критично зношені залізнична інфраструктура та рухомий склад перешкоджають повноцінній роботі залізничного транспорту. Наразі 11,6 тис. км колії потребують негайної реконструкції та капітального ремонту, 0,4 тис. км головних та 1,8 тис. км станційних колій і 2,5 тис. стрілочних переводів в останні роки закрито через неможливість подальшої експлуатації. Крім того, встановлено 31,8 тис. обмежень швидкості руху поїздів, на 272 км головних колій швидкість руху обмежена до 25 км/год, а на деяких ділянках – навіть до 15 км/год, що є аварійним режимом пропуску поїздів. Щодо тягового рухомого складу слід зазначити, що на сьогодні в експлуатації та резерві утримується 57 % інвентарного парку. При цьому понад 60 % локомотивів, які курсують залізницею, відповідно до чинних нормативів та правил експлуатації для цього технічно непридатні. У свою чергу, середній рівень зносу парку вантажних вагонів також залишається критичним (90 %), зокрема 73,3 тис. вагонів перетнуло нормативно встановлений термін служби, 18,4 тис. од.

– відпрацювали півтора встановленого строку служби та з вимог безпеки руху мають бути списані. Значно скоротився на сьогодні і експлуатаційний парк пасажирського рухомого складу, зокрема: пасажирських вагонів – на 26 %, секцій електропоїздів – на 21 %, секцій дизель-поїздів – 31 %. Близько 61 % електропоїздів та майже всі дизель-поїзди продовжують експлуатуватися в непридатному для цього технічному стані, наражаючи пасажирів та поїзні бригади на небезпеку [13].

Погіршення технічного стану залізничної компанії стало результатом багаторічного невиконання інвестиційних планів розвитку залізничного транспорту, а в подальшому і оптимізації витрат на утримання рухомого складу та інфраструктури в належному технічному стані. Скорочуються обсяги закупівель матеріалів та запчастин для виконання ремонтних робіт. Так, наприклад, у 2020 р. поставлено вагонного литва 5 % від потреби, підшипників рухомого складу – 9 %, контактного дроту на електрифіковані дільниці – 15 %, елементів скріплення колії – 31 %, шпал залізобетонних – 41 % тощо [13]. Розглядаючи закупівлю матеріалів, наприклад, рейок, стає очевидно, що залізничною компанією ведеться політика щодо скорочення витрат на матеріально-технічне забезпечення:

якщо у 2012 р. товариством було закуплено близько 110 тис. т рейок, у 2017-2018 рр. – 37-40 тис. т, то у 2019 р. – 17,5 тис. т, у 2020 р. – 12,2 тис. т, у 2021 р. – 18,7 тис. т [14].

З огляду на зазначене потребує вирішення проблема задоволення потреб залізничної галузі в капітальних інвестиціях, необхідних для ремонту та оновлення залізничної інфраструктури та рухомого складу. За період 2016-2020 рр. план з капітального інвестування виконано лише на 64,7 %. Зокрема у 2021 р. було освоєно лише близько 14 із 27 млрд грн (51,8 %), що, як зазначають експерти, зумовлено несвоєчасним затвердженням фінансового плану (наприкінці березня) і затягуванням тендерів [15]. Однак, незважаючи на це, фінансовим планом на 2022 р. передбачено освоєння капітальних інвестицій на суму майже 30 млрд грн за рахунок таких джерел: власні кошти (амортизація та фонд розвитку виробництва) – 15,6 млрд грн; залучені кошти (кредити/лізинг) – близько 7,4 млрд грн; кошти держбюджету – понад 6,7 млрд грн; інші джерела (кошти інвесторів) – 234,2 млн грн. Основним напрямом вкладення інвестицій у 2022 р. визнано оновлення рухомого складу, реконструкцію та капітальний ремонт шляхів та стрілочних переводів на 21,5 млрд грн. Зокрема на оновлення рухомого складу заплановано спрямувати 14,8 млрд грн, капітальний ремонт (реконструкцію) колій та стрілочних переводів та переїздів – 6,65 млрд грн. [16]. Незважаючи на гостру потребу освоєння інвестицій для модернізації залізничної інфраструктури і рухомого складу, реалізувати вказане буде вкрай складно.

У цьому аспекті слід звернути увагу і на неефективну кредитну політику АТ «Укрзалізниця». Обсяг боргового

навантаження на компанію лише зростає і все це відбувається в умовах практично збиткової діяльності підприємств залізничної галузі. Зокрема у 2020 р. товариством залучено 23,5 млрд грн кредитних коштів, а в липні 2021 р. АТ «Укрзалізниця» розмістила 5-річні євробонди на 300 млн дол. під 7,875 % річних, збільшивши тим самим кредитний портфель на 8,2 млрд грн [17]. Оскільки протягом останніх років відбувається нарощення боргових зобов'язань залізничною компанією (станом на кінець 2020 р. їх сукупний розмір досягнув 58,3 млрд грн), залучені кредитні ресурси спрямовуються не на реалізацію інфраструктурних проєктів, які стимулюють розвиток залізничного транспорту, а, насамперед, на покриття існуючих фінансових зобов'язань. Зокрема у 2020 р. компанією було залучено 23,5 млрд грн кредитних ресурсів, а на погашення поточних зобов'язань – витрачено 28 млрд грн, з яких 3,4 млрд грн – відсотки за кредитами (рис. 2). У 2022 р. товариство має виплатити загалом 125 млн дол., зокрема вже у липні 36 млн дол. за обслуговування євробондів. Загалом АТ «Укрзалізниця» випущено єврооблігацій на загальну суму 894,9 млн дол., які мають бути погашені у липні 2024 р. на суму 594,9 млн дол. і в липні 2026 р. – 300 млн дол. [18].

Поряд з цим важливо відзначити, що компанія у 2021 р. очікувала отримати прибуток на рівні 100 млн грн, а це співставно лише 1 % від залучених кредитних коштів у звітному році [17]. Незважаючи на те, що за підсумками 2021 р. АТ «Укрзалізниця» декларує прибуток у розмірі 457 млн грн, генерування прибутку відбувається за рахунок скорочення інвестицій і не виконання інвестиційного плану, оптимізації витрат на оплату праці тощо.

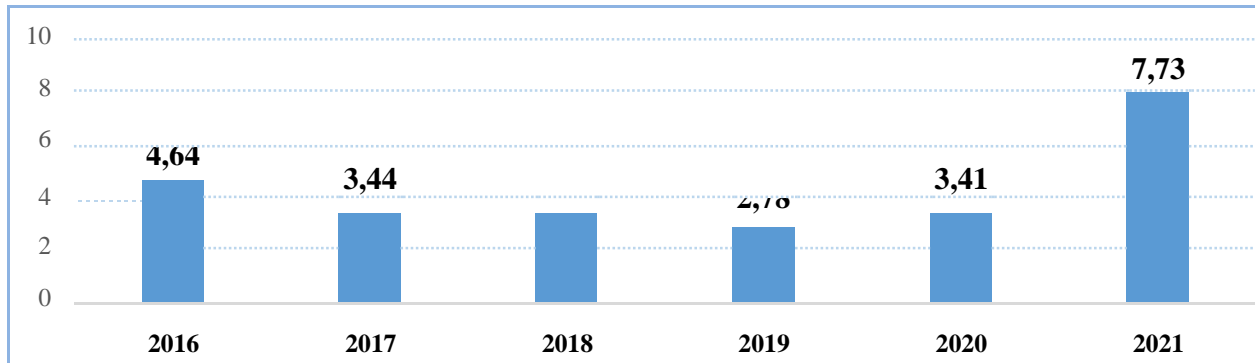


Рис. 2. Річні витрати на обслуговування довгострокових заборгованостей АТ «Укрзалізниця», млрд грн [13]

Отже, аналізуючи діяльність АТ «Укрзалізниця» стає зрозуміло, що керівництвом компанії ігнорується потреба дотримання ключових принципів і функцій ефективного управління суб'єктами господарювання – планування, організації, контролю та мотивації. Зокрема відбувається несвоєчасне затвердження планів діяльності підприємств залізничного транспорту, їх формування і затвердження відбувається централізовано, ігноруються реальні потреби структурних підрозділів, заплановані показники не відповідають можливостям компанії щодо їх реалізації, що свідчить про неналежну увагу керівництва до планування діяльності товариства. Значні деформаційні зміни характерні і для організації діяльності акціонерного товариства – зростає апарат управління акціонерним товариством, у т.ч. за рахунок залучення менеджерів, які не мають досвіду роботи в такій специфічній галузі як залізничний транспорт, з'являються зайві ланки в системі управління компанією, «розминаються» межі посадових обов'язків, що порушує її оптимальність і простоту, залишаються складнощі і в системі взаємовідносин зі стейкхолдерами при організації транспортно-логістичного процесу, зокрема зберігаються корупційні зловживання під час розподілу вагонів, тощо. Практично відсутній контроль за результатами діяльності акціонерного товариства і досягненням запланованих стратегічних та тактичних цілей його

розвитку. Для залізничної компанії усталеною є практика коригування запланованих фінансових результатів її діяльності і показників ефективності протягом фінансового року, використання фінансових та бухгалтерських «лазівок» для позиціонування необхідного результату діяльності компанії тощо. Не досконалою є і система контролю за роботою топ-менеджменту і формальний характер аналізу результативності його роботи. Щодо мотивації працівників слід вказати на неконкурентний рівень заробітної плати залізничників, не виконання зобов'язань щодо підвищення заробітної плати, відсутність дієвої системи мотивації персоналу до високопродуктивної праці, підвищення освітнього рівня, кваліфікації.

При цьому важливо зазначити, що і до сьогодні АТ «Укрзалізниця» залишається у сфері впливу політичних процесів, що знаходить зокрема відображення в хаотичній зміні топ-менеджменту компанії. Протягом 2019-2021 рр. лише голова правління змінювався шість разів. Змінювався при цьому і склад правління АТ «Укрзалізниця». Звичайно такі зміни в системі управління залізничною компанією вкрай негативно відобразилися на виконанні запланованих заходів з реформування залізничного транспорту і на досягненні стратегічних цілей його розвитку. Проведений Рахунковою палатою аудит ефективності використання і розпорядження об'єктами державної

власності у сфері залізничного транспорту [19] свідчить про невиконання 14 заходів з реформування галузі зі строком виконання до кінця 2020 р. в частині реалізації законодавчих, структурних і організаційних змін, перегляду тарифної політики та інших критично важливих для забезпечення стабільного функціонування залізничного транспорту реформаційних змін.

Зазначене вказує на доцільність корінного перегляду системи управління залізничним транспортом як стратегічною галуззю економіки і ключовим елементом забезпечення національної безпеки країни. По-перше, в напрямі управління організаційним розвитком слід передбачити персональну відповідальність за досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту, розробити і впровадити систему ключових показників оцінювання ефективності топ-менеджменту, яка включатиме не лише узагальнені фінансові показники роботи залізничної компанії, але й індикатори виконання інвестиційної стратегії, реалізації інфраструктурних проєктів, забезпечення соціальної відповідальності перед персоналом, клієнтами, партнерами, суспільством, прискорити реалізацію реформаційних змін у залізничній галузі, зокрема завершити організаційне та фінансове розділення компанії, удосконалити антикорупційну політику і сформувати дієвий механізм нівелювання можливостей для корупційних зловживань.

По-друге, потребують перегляду процеси управління фінансово-кредитною політикою залізничної компанії, зокрема формування фінансових планів має відбуватися з урахуванням стратегічних та тактичних цілей розвитку залізничного транспорту, до початку фінансового року, при нівелюванні «ручного коригування» в процесі реалізації фінансового плану. Збалансованою і адекватною має бути і кредитна політика на залізничному транспорті, зокрема з точки зору

доцільності залучення кредитних ресурсів, відповідності їх обсягу та вартості обслуговування реальним можливостям залізничної компанії, наявності дієвого та прозорого механізму розподілу кредитних ресурсів. Важливим напрямом є і формування ефективної тарифної політики та ціноутворення на залізничному транспорті, що включає розроблення методики розрахунку собівартості перевезень, виділення тарифу за доступ до інфраструктури та інвестиційної складової її експлуатаційного утримання і модернізації, оновлення політики ціноутворення з точки зору формування довгострокових плідних відносин з клієнтами тощо.

По-третє, неналежна увага приділяється удосконаленню процесів управління інноваційно-інвестиційним розвитком залізничного транспорту, зокрема зафіксовано низьку ефективність управління активами товариства, пасивність інвестиційної діяльності, орієнтацію на традиційні джерела інвестиційного забезпечення, ігнорування потреби управління ризиками в інноваційно-інвестиційній сфері, несвоєчасність або фактично невиконання інноваційних проєктів, відсутність контролю за їх впровадженням тощо. З огляду на це слід забезпечити розроблення інноваційної та інвестиційної стратегій розвитку залізничного транспорту, оцінити і обрати найбільш ефективні фінансові інструменти для інвестування в залізничну галузь, сформувати платформу для інвестиційної співпраці залізничного транспорту із стейкхолдерами, розробити технологічну платформу для продукування інновацій при залученні інших зацікавлених осіб до процесу їх створення, сформувати дієвий механізм моніторингу та контролю процесів створення та реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів тощо.

По-четверте, недостатньо ефективною є політика у сфері комунікації

з клієнтами і сервісного обслуговування транспортно-логістичного процесу. Зокрема потребують застосування цифрові транспортно-логістичні рішення, насамперед спрямовані на нівелювання бюрократичних та корупційних прогалин, забезпечення мультимодальності транспортно-логістичних послуг, покращення комунікації з клієнтами, розширення переліку сервісних послуг, формування дієвого механізму контролю якості транспортно-логістичного обслуговування, розроблення персоналізованих систем лояльності тощо.

Реалізація вказаних завдань сприятиме суттєвому удосконаленню системи управління на залізничному транспорті, фінансовому оздоровленню залізничної компанії, покращенню її ліквідності та платоспроможності, що в умовах посилення впливу деструктивних явищ сприятиме не лише підвищенню ефективності функціонування та конкурентоспроможності залізничного транспорту, але й виступатиме дієвим базисом стабілізації національної економіки і виведення країни зі стану повоєнного колапсу шляхом створення сприятливих умов для розвитку вітчизняних підприємств, реалізації їх експортного потенціалу, нарощення податкових надходжень до бюджету країни і стимулювання процесів зайнятості населення.

Висновки. На сучасному етапі посилення збройної агресії українська економіка зазнає багатомільярдних втрат від інфраструктурних руйнувань, знищення та зупинки вітчизняного бізнесу, скорочення інвестицій, відтоку кадрів за кордон, зростання видатків на оборону та соціальні виплати. Подолання глибокої кризи національного господарства і виведення країни зі стану повоєнного колапсу потребує зосередження уваги на відновленні критично значущих для національної безпеки країни галузей, провідне місце серед яких займає залізничний транспорт.

Проведене ґрунтовне дослідження сучасного стану залізничного транспорту вказує на загострення ключових проблем його функціонування в умовах активізації бойових дій. Зокрема виявлено, що наростання системних проблем у залізничній галузі є результатом багаторічного ігнорування керівництвом компанії базових принципів і функцій ефективного управління суб'єктами господарювання. Наявні деформаційні зміни характерні для системи управління діяльністю акціонерного товариства визначили доцільність її корінного перегляду. Розкрито ключові напрями та завдання щодо удосконалення системи управління залізничним транспортом як стратегічною галуззю національної економіки. Реалізація останніх сприятиме не лише фінансовому оздоровленню залізничної компанії, покращенню її ліквідності та платоспроможності, але й виступатиме базисом стабілізації національної економіки і виведення країни зі стану повоєнного колапсу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

- 1 Зростання цін та діра в бюджеті. Як виживає Україна під час війни. *bbc.com: веб-сайт*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61594911> (дата звернення: 26.05.2022).
- 2 Як «Укрзалізниця» стала помічником економіки та громадян під час війни. *Unian: веб-сайт*. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/ya-k-ukrzaliznicya-stala-pomichnikom-ekonomiki-ta-gromadyan-pid-chas-viyni-novini-ukrajina-11836035.html> (дата звернення: 26.05.2022).
- 3 Pshinko O. M., Charkina T. Yu., Orlovskaya O. V., Carra A. O. Anticrisis Management of Passenger Transport as a Factor of Increasing Railway Competitiveness. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4 (72). С. 76 – 88.
- 4 Бараш Ю. С., Чаркіна Т. Ю.

Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень: монографія. Дніпропетровськ: ДНУЗТ, 2015. 184 с.

5 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Методика управління підприємствами залізничного транспорту на основі принципів активізації творчого мислення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020/2021. № 72-73. С. 7-15.

6 Каличева Н.Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 525 с.

7 Корінь М.В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03. Харків, 2019. 524 с.

8 Марценюк Л.В. Інноваційний розвиток пасажирських компаній шляхом організації залізничного туризму: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2018. 577 с.

9 Овчиннікова В.О. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03. Харків, 2018. 517 с.

10 Токмакова І.В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

11 Чаркіна Т.Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.03. Харків, 2021. 565 с.

12 Перевезення вантажів Укрзалізницею: нові правила і що з цінами на зерновози. *latifundist.com: веб-сайт*. URL: <https://latifundist.com/cards/59-perevezennya-vantazhv-ukrzalznitseyu-nov-pravila--shcho-z-tsnami-na-zernovozi> (дата звернення: 05.06.2022).

13 Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Верховної Ради України № 2055-ІХ від 16.02.2022 р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-20#Text> (дата звернення: 05.06.2022).

14 Ставить на рейки: «Укрзалізниця» за рік трохи наростила закупівлю металу. *gmk.center: веб-сайт*. URL: <https://gmk.center/ua/posts/stavyt-na-rejky-ukrzaliznytsia-za-rik-trokhynarostyla-zakupivliu-metalu/> (дата звернення: 08.06.2022).

15 «Укрзалізниця» після рекордних збитків вийшла на прибуток. *forbes.ua: веб-сайт*. URL: <https://forbes.ua/inside/posle-rekordnykh-ubytkov-v-2020-godu-ukrzaliznytsya-vyshla-v-pribyl-no-rano-radovatsya-cho-mozhet-byt-ne-tak-s-finansami-uz-13012022-3209> (дата звернення: 10.06.2022).

16 Великі плани: на що підуть інвестиції «Укрзалізниці» у 2022 році. *gmk.center: веб-сайт*. URL: <https://gmk.center/ua/posts/velyki-plany-nashcho-pidut-investytsii-ukrzaliznytsii-u-2022-rotsi/> (дата звернення: 15.06.2022).

17 «Укрзалізниця» розмістила 5-річні євробонди на \$300 млн під 7,875% - джерело. *Интерфакс Україна: веб-сайт*. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/754607.html> (дата звернення: 02.06.2022).

18 Укрзалізниця зможе виплатити купон за євроблігаціями у липні. *railinsider.com.ua: веб-сайт*. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznyczy-a-zmozhe-vyplatyty-kupon-za-yevroobligacziyamy-u-lypni/> (дата звернення: 24.06.2022).

19 Звіт про результати аудиту ефективності використання і розпорядження об'єктами державної власності у сфері залізничного

транспорту, належними державі матеріальними та іншими активами, що мають фінансові наслідки для державного бюджету: рішення Рахункової палати від 23 листопада 2021 р. № 30-2. *Рахункова палата: веб-сайт.* URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/30-2_2021/Zvit_30-2_2021.pdf (дата звернення: 12.06.2022).

REFERENCES:

1 *bbc.com: web-site* (2022) Rising prices and a hole in the budget. How does Ukraine survive during the war, available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61594911> (accessed 26 May 2022).

2 *unian.ua: web-site* (2022) How Ukrzaliznytsia became an assistant to the economy and citizens during the war, available at: <https://www.unian.ua/economics/transport/ya-k-ukrzaliznytsya-stala-pomichnikom-ekonomiki-ta-gromadyan-pid-chas-viyni-novini-ukrajina-11836035.html> (accessed 26 May 2022).

3 Pshinko O. M., Charkina T. Yu., Orlovskaya O. V. and Carra A. O. (2020) Anticrisis Management of Passenger Transport as a Factor of Increasing Railway Competitiveness, *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, vol. 4 (72). pp. 76-88.

4 Barash Yu.S., Chatkina T.Yu. (2015) *Upravlinnya konkurentospromozhnistyuu zaliznychnykh pasazhyr'skykh perevezen'* [Management of competitiveness of railway passenger transportation]. Dnipropetrovsk: DNUZT. (in Ukrainian)

5 Dykan V.L. and Volovel'skaya I.V. (2020/2021) *Metodyka upravlinnia pidpriemstvamy zaliznychnoho transportu na osnovi pryntsyviv aktyvizatsii tvorchoho myslennia* [Methodology of management of railway transport enterprises based on the principles of activation of creative thinking], *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*,

vol. 72-73, pp. 7-15.

6 Kalycheva N.Ye. (2019) *Teoretyko-metodologichni zasady zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh transformaciji biznes-seredovyshha* [Theoretical and methodological bases of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of transformation the business environment] (Doctor's Thesis), Kharkiv.

7 Korin M.V. (2019) *Teoretyko-metodologichni aspekty rozvytku infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnogo spivrobitnytva* [Theoretical and methodological aspects of railway transport infrastructure development in the context of cross-border cooperation] (Doctor's Thesis), Kharkiv.

8 Martseniuk L. V. (2018) *Innovatsiyni rozvytok pasazhyrskykh kompanii shliakhom orhanizatsii zaliznychnoho turyzmu* [Innovative development of passenger companies by organizing railway tourism] (Doctor's Thesis), Dnipro.

9 Ovchynnikova V.O. (2018) *Teoretyko-metodologichni aspekty strategichnogo upravlinnja rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Theoretical and methodological aspects of strategic management of railway transport development in Ukraine] (Doctor's Thesis), Kharkiv.

10 Tokmakova I.V. (2015) *Zabezpechennia harmonijnoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine], Kharkiv: USURT. (in Ukrainian).

11 Charkina T. Yu. (2021) *Teoretyko-metodologichni osnovy formuvannia systemy antykrizovoho upravlinnia pasazhyrskym kompleksom zaliznychnoho transportu* [Theoretical and methodological foundations of the formation of an anti-crisis management system for the passenger complex of railway transport] (Doctor's Thesis), Kharkiv.

12 *latifundist.com: web-site* (2022)

Cargo transportation by Ukrzaliznytsia: new rules and what about grain carrier prices, available at: <https://latifundist.com/cards/59-perevezennya-vantazhv-ukrзалізниць-нов-правила--shcho-z-tsunami-na-zernovozi> (accessed 05 June 2022).

13 *Legislation Of Ukraine* (2021) 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 the Joint Stock Company -Ukrainian railway, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-20#Text> (accessed 05 June 2022).

14 *gmk.center: web-site* (2022) Puts on rails: -Ukrzaliznytsya for a year slightly increased the purchase of metal, available at: <https://gmk.center/ua/posts/stavyt-na-rejky-ukrзалізниць-za-rik-trokh-narostyla-zakupivliu-metalu/> (accessed 08 June 2022).

15 *forbes.ua: web-site* (2022) Ukrzaliznytsya made a profit after record losses, available at: <https://forbes.ua/inside/posle-rekordnykh-ubytkov-v-2020-godu-ukrзалізниць-vyshla-v-pribyl-no-rano-radovatsya-chto-mozhet-byt-ne-tak-s-finansami-uz-13012022-3209> (accessed 10 June 2022).

16 *gmk.center: web-site* (2022) Big

plans: what Ukrzaliznytsia's investments will be used for in 2022, available at: <https://gmk.center/ua/posts/velyki-plany-na-shcho-pidut-investytsii-ukrзалізниць-u-2022-rotsi/> (accessed 15 June 2022).

17 *interfax.com.ua: web-site* (2022) Ukrzaliznytsia places 5-year Eurobonds worth 3 300 million at 7.875% - source, available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/754607.html> (accessed 02 June 2022).

18 *railinsider.com.ua: web-site* (2022) Ukrzaliznytsya will be able to pay a coupon on Eurobonds in July, available at: <https://www.railinsider.com.ua/ukrзалізниць-a-zmozhe-vyplatyty-kupon-za-yevroobligacziyamy-u-lypni/> (accessed 24 June 2022).

19 *Official web-site of Accounting Chamber* (2021) Decision of the Accounts Chamber -Report on the results of the audit of the efficiency of Use and disposal of state-owned objects in the field of railway transport, state-owned material and other assets that have financial consequences for the state budget, available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/30-2_2021/Zvit_30-2_2021.pdf (accessed 12 June 2022).