

УДК 330.3:656.2

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Дикань В.Л., д.е.н., професор,
Бартош В. С., здобувач вищої освіти,
Фірсова Ю. Ю., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

У статті досліджено стан основних фондів підприємств залізничного транспорту, що дозволило виявити ключові причини незадовільного рівня їх відтворення та визначити, що систематичне відкладання реформ, корупція та клановість, фрагментарність технічної політики, імітаційний характер діяльності суб'єктів інноваційної сфери, безперервна ротація керівних кадрів та низька якість управлінських рішень призвели до порушення системності в процесах інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств галузі. Розроблено модель формування системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту, що розкриває інструменти створення сприятливих інституційно-організаційних засад підтримки процесів інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів, формування компетентної проектної команди та цифрової системи управління інноваційно-інвестиційними проектами.

Ключові слова: основні фонди, інноваційно-інвестиційне відтворення, модель, причини, стан, підприємства залізничного транспорту.

MODEL FOR THE FORMATION OF THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATION AND INVESTMENT REPRODUCTION OF PRIVATE FUNDS OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Dykan V., Doctor of Economics, Professor,
Bartosh V., student of higher education,
Firsova Y., student of higher education (USURT)*

The article determined that for many years' railway enterprises used ineffective mechanisms for the reproduction of fixed assets: the use of the mechanism of cross-subsidization of passenger transportation at the expense of freight, the absence of an investment component in the transportation tariff, and limited state support did not allow to fully finance projects to renew assets and led to the accumulation of critically worn out fixed assets. The state of fixed assets of railway transport enterprises was studied, which made it possible to identify the key reasons for the unsatisfactory level of their reproduction and to determine that the systematic postponement of reforms, corruption and clannishness, the fragmentation of technical policy, the imitative nature of the activities of the subjects of the innovation sphere, the continuous rotation of management personnel and the low quality of management solutions led to a violation of the system in the processes of innovation and investment development of enterprises in the industry. It was determined that currently the railway transport enterprises are characterized by: a high level of physical and moral worn-out assets, a low level of generation of industry innovations and the obsolescence of their

© Дикань В.Л.,
Бартош В. С.,
Фірсова Ю. Ю.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 83, 2023

production infrastructure, corruption and lobbying mechanisms for selecting priority projects for financing, unsatisfactory interest of investors in financing the processes of innovative development of enterprises in the industry. It was concluded that in order to solve the problem of innovation-investment reproduction of fixed assets of railway transport enterprises, a systemic approach is necessary, which would involve both the implementation of organizational and management changes in the management system of innovation-investment processes, and the formation of a culture of innovation-investment cooperation with external relations to the industry by stakeholders. On this basis, a model of the formation of a project management system for innovation-investment reproduction of fixed assets of railway transport enterprises was developed, which reveals the tools for creating favorable institutional and organizational foundations for supporting the processes of innovation-investment reproduction of fixed assets, the formation of a competent project team and a digital management system for innovation-investment projects.

Keywords: *basic funds, innovation-investment reproduction, model, reasons, state, railway transport enterprises.*

Постановка проблеми. В період становлення цифрової парадигми економічного зростання найуспішнішою моделлю забезпечення сталого розвитку бізнесу вважається та, що передбачає реалізацію системних інноваційних перетворень та використання прозорих механізмів інвестування проєктів впровадження новацій.

Попри багаторічні ініціативи у сфері провадження інноваційних трансформацій на підприємствах залізничного транспорту та певне поживлення процесів інноваційного відтворення основних фондів протягом останніх років, в цілому підприємствам залізничної галузі так і не вдалося повноцінно реалізувати інноваційний шлях зростання. І наразі для підприємств залізничного транспорту характерними залишаються: високий рівень фізичної і моральної зношеності засобів, низький рівень генерування галузевих новацій та застарілість інфраструктури їх продукування, корупційні та лобістські механізми відбору пріоритетних для фінансування проєктів, незадовільний інтерес інвесторів до фінансування процесів інноваційного розвитку підприємств галузі. Це, в свою чергу, гальмує процеси сталого зростання підприємств галузі і актуалізує необхідність пошуку прогресивних

інструментів управління проєктами інноваційно-інвестиційного відтворення їх основних фондів.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання забезпечення інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту знаходиться в центрі уваги багатьох вчених та спеціалістів галузі. Науково-практичні інструменти подолання проблеми зношеності фондів підприємств залізничної галузі та механізми залучення інвестиційних ресурсів в проєкти їх інноваційного розвитку розкриваються у наукових працях таких науковців, як Дикань В.Л., Каличева Н.Є., Кірдіна О.Г., Корінь М.В., Никифорок О.І., Обруч Г.В., Овчиннікова В.О., Токмакова І.В., Яновська В.П., Ярмоліцька О.В. та інші [1-8]. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених-науковців у питанні пошуку дієвих механізмів стимулювання процесів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств залізничної галузі, слід вказати на те, що сучасний стан основних фондів залізничного транспорту є критичним і становить загрозу безпеці перевезень. Разом з цим в середовищі функціонування підприємств залізничного транспорту відбуваються суттєві трансформації, що формують підґрунтя для удосконалення діючої системи

управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств галузі.

Мета статті полягає у дослідженні стану основних фондів підприємств залізничного транспорту і виявленні ключових причин незадовільного рівня їх відтворення, розробленні моделі формування системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Основні фонди є ключовим технологічним ресурсом підприємств залізничного транспорту, що формує їх прибутковість і визначає здатність повноцінно та якісно надавати транспортно-логістичні послуги. Тривалі роки підприємствами залізничної галузі застосовувалися неефективні

механізми відтворення основних фондів: використання механізму перехресного субсидювання пасажирських перевезень за рахунок вантажних, відсутність інвестиційної складової в тарифі на перевезення та обмежена державна підтримка не дозволяли повноцінно фінансувати проекти оновлення фондів і обумовили нагромадження критично зношених основних засобів (таблиця 1). Найбільш спрацьованим залишається локомотивний парк: рівень зношеності тепловозів досяг 98,3 %, електровозів – 94,4 %. З наявного експлуатаційного парку, кількість якого станом на кінець 2020 року нараховувала 2699 од., 54 % потребує капітального ремонту, 23 % – пройшли останню обточку профілю коліс і підлягають виведенню з експлуатації.

Таблиця 1

Технічний стан та потреби підприємств залізничного транспорту в проведенні різних видів ремонту основних фондів [9]

Вид основних фондів	Одиниці виміру	Перебуває на балансі	Знаходиться в експлуатації	Потребують ремонтів різного рівня складності		Вартість відкладених ремонтних заходів, млрд. грн
				кількість	% до експлуатаційної кількості	
Головні колії	тис. км	27,1	26,7	9,8	36	52
Стрілочні переводи	тис. од.	43,9	41,4	12,1	28	
Локомотиви	од.	3551	2025	1086	54	8,2
Вантажні вагони	тис. од.	105,4	36,7	27	74	5,9
Пасажирські вагони	од.	3908	2807	545	20	2,6
Швидкісні поїзди	поїзд	15	13	2	15	0,3
Приміські електропоїзди	секція	1294	927	570	61	4,7
Дизель-поїзди	секція	235	150	176	117	
Усього						73,7

Катастрофічним залишається і стан вагонного парку підприємств залізничного транспорту: на 89 % зношений парк вантажних вагонів і на 88 % – пасажирських. За вимогами до безпеки перевезень на залізничному транспорті до

2025 року підлягають виведенню з експлуатації близько 39 тис. вагонів, а саме кожен третій вагон, що сьогодні перебуває у використанні [9]. В умовах відкритого ринку вантажних вагонів наразі підприємствам галузі вкрай складно

конкурувати з приватними вагонними операторами, які системно оновлюють парк (рівень зносу приватного парку вантажних вагонів у 2020 році становив 46,3 %), а відповідно їй надають більш якісний рухомий склад та отримують доходи від високоприбуткових залізничних перевезень. Через високий знос значна частина вагонного парку не використовується: з 24,4 тис. од. напіввагонів фактично експлуатується тільки 16,9 тис. од. Як результат має місце

ситуація суттєвого падіння рівня продуктивності вагонів АТ «Укрзалізниця» з 3318 тон/рік до 2228 тон/рік [10]. В порівнянні з продуктивністю вагонів приватного парку і взагалі спостерігається загрозлива тенденція, за якої продуктивність приватного парку значно вище (майже на 40 % у 2020 році), ніж парку вагонів підприємств залізничного транспорту (рис. 1).

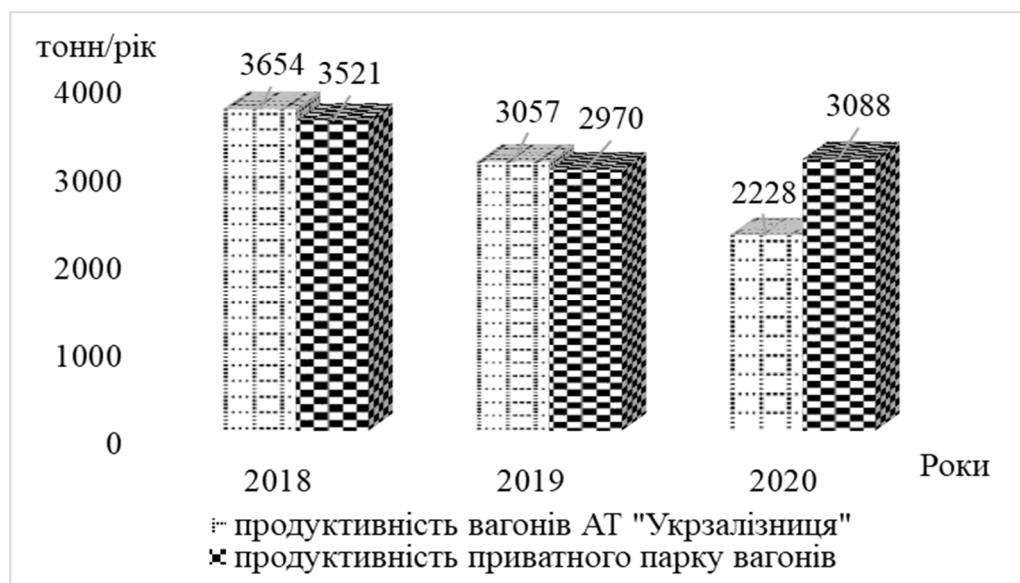


Рис. 1. Динаміка продуктивності парку вантажних вагонів протягом 2018-2020 років [9]

Системними є й порушення норм виконання планово-попереджувальних та капітальних ремонтів залізничної інфраструктури, рівень зношеності якої сягає вже 50 % і становить загрозу безпеці перевезень. Наразі майже кожен третій кілометр залізничної колії, що експлуатується підприємствами галузі, потребує капітального ремонту і модернізації (близько 11 тис. км залізничних колій). Через постійне недовиконання планів проведення ремонтних заходів на залізничних коліях станом на початок 2021 року 400 км головних і 1800 км станційних колій закриті для використання, потребують капітального ремонту 6883,4 км головних

колій та введено майже 32 тис. обмежень швидкості руху [9].

Своєчасно не проводяться заходи і з обслуговування та заміни контактних мереж, засобів зв'язку та автоматизації, рівень зносу яких становить 71 та 68 % відповідно [11].

Критичність ситуації зі станом основних фондів підприємств залізничного транспорту викликана системним невиконанням плану капітальних інвестицій через незадовільний інвестиційний клімат галузі. В середньому в період з 2017 по 2020 роки щорічна планова потреба підприємств залізничного транспорту в капітальних інвестиціях покривалася не більше ніж на 60 %. В 2017 році з запланованих 10,9 млрд. грн

фактично виділено тільки 7,44 млрд. грн, у 2018 році план в 16,9 млрд. грн профінансовано тільки на 66,2 % (11,19 млрд. грн), у 2019 році з 10,7 млрд. грн, що були передбачені планом, профінансовано тільки 6,27 млрд. грн, у 2020 році інвестовано 5,61 млрд. грн з 8,4 млрд. грн запланованих. Сумарна різниця між реальними потребами підприємств залізничної галузі в інвестиціях на ремонт та оновлення основних фондів і фактичними обсягами фінансування протягом 2016-2020 років сягнула 41,1 млрд. грн [11].

У 2019 році мала місце і ситуація, коли залучені підприємствами залізничного транспорту кредитні кошти ЄБРР на оновлення вагонного парку так і не використовувалися.

Протягом останніх років спостерігається негативна динаміка суттєвого скорочення обсягів оновлення вагонного парку АТ «Укрзалізниця»: якщо у 2016-2018 роках підприємствами галузі реалізовувалися проекти придбання та виробництва вагонів на власних виробничих потужностях (у 2016 р. сумарно було введено в експлуатацію 1048 од., у 2017 році – 2356 од., у 2018 році – 3151 од.), то у 2019-2020 роках обсяги оновлення склали тільки 21 од. [9]. Зрозуміло, що 2019 рік виявився складним для глобальної спільноти, адже ознаменувався масштабуванням пандемії COVID-19 і згортанням економічної активності по всій планеті. Зупинка транспортного сполучення призвела до суттєвого падіння доходів і, як результат, обмежилися фінансові можливості підприємств повноцінно реалізувати програми інвестування в оновлення власних фондів.

Попри впровадження механізму індексації тарифів відповідно до рівня зростання цін виробників промислової продукції, його інструменти виявилися не достатньо ефективними. Й досі спостерігається суттєвий дисбаланс: індекс тарифів на вантажні перевезення нижче

індексу цін промислових виробників на більш ніж 20 %.

Проблемною для підприємств галузі є ситуація і з лобювання інтересів окремих промислових груп, що полягає у встановленні свідомо нижчих, ніж економічно обґрунтований рівень тарифів за користування парком вантажних вагонів. Така проблема мала неодноразовий характер у взаємовідносинах з ТОВ «Метінвест – Шіппінг», договір про співпрацю з яким передбачає надання в період з 2021 по 2024 роки у користування 35 тис. вантажних вагонів за ставкою 480 грн і отримання доходу на рівні 605 млн. грн в рік, тоді як реальні витрати підприємств галузі на утримання цих вагонів становитимуть близько 1220 млн. грн на рік [12].

Отже, узагальнюючи, варто відзначити, що наразі основні фонди підприємств залізничного транспорту знаходяться в надзвичайно критичному стані, зумовленого як існуванням численних проблем організаційно-управлінського та правового характеру, так і відсутністю ефективних механізмів інноваційно-інвестиційного відтворення основних засобів галузі. В цьому контексті слід зупинитися на тих ключових причинах, що привели галузь до технічної катастрофи.

По-перше, це систематичне відкладання реформ. Прийнята ще у далекому 2006 році Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту так і залишилася не втіленою в життя. Реальні реформи на підприємствах залізничного транспорту розпочалися тільки у 2012 році з прийняттям Закону України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування», положення якого змінили правовий статус залізничного транспорту, а корпоративні зміни запроваджено шляхом затвердження у 2014 році Постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська

залізниця». Наступні кроки щодо реалізації організаційних трансформацій були здійснені аж у 2019 році шляхом затвердження «Плану заходів з реформування залізничного транспорту». В рамках виконання положень цього стратегічного документу підприємствами залізничного транспорту запроваджено конкурентну модель ринку вантажних вагонів, проведено певні організаційні зміни з утворенням функціональних філій «Пасажирська компанія», «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд», «Енергоремтранс», «Центр діагностики залізничної інфраструктури», розпочато втілення Програми оновлення парку вантажних вагонів, хоча і не суттєво, однак підвищено рівень операційної ефективності та прибутковість діяльності підприємств галузі.

По-друге, корупція та клановість стали «хронічним захворюванням» для підприємств галузі. Неодноразовий характер мали випадки зловживань та привласнення активів підприємств галузі як під час здійснення закупівель, призначення на керівну посаду, так і при наданні послуг з перевезення вантажів. На жаль, діючим на підприємствах залізничного транспорту механізмам організації публічних закупівель, тарифоутворення та роботи з клієнтами, моделям відбору пріоритетних для впровадження проєктів і призначення посадових осіб притаманний високий рівень корупційних ризиків, що негативно впливає на інвестиційну привабливість та ділову репутацію підприємств галузі [13].

По-третє, попри масштабність проблеми зношеності основних фондів підприємств залізничного транспорту в галузі й досі реалізується фрагментарна технічна політика, не існує чіткого переліку пріоритетних для відтворення груп основних фондів та перспективних типів основних засобів для їх заміни.

По-четверте, інноваційна політика та діяльність суб'єктів інноваційної сфери

підприємств галузі носить імітаційний характер. Наразі науково-дослідні та дослідно-конструкторські установи, підпорядковані АТ «Укрзалізниця», не демонструють суттєвих інноваційних досягнень, чого не дозволяє забезпечити і стан їх технологічної бази, який також є критично зношеним. В галузі й досі відсутня корпоративна політика в сфері інтелектуальної власності та не сформовано ефективних механізмів стимулювання технічної творчості та винахідництва серед працівників.

По-п'яте, безперервна ротація керівних кадрів та низька якість управлінських рішень призводять до порушення системності в корпоративному управлінні та безвідповідальності посадовців під час реалізації управлінських дій.

Для вирішення проблеми інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту необхідним є системний підхід, що передбачав би як провадження організаційно-управлінських змін в системі управління інноваційно-інвестиційними процесами, так і формування культури інноваційно-інвестиційного співробітництва зі зовнішніми по відношенню до галузі стейкхолдерами (рис. 2). З метою формування ефективної системи управління проєктами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту необхідно, перш за все:

- діагностувати проблеми в системі управління процесами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту;

- ідентифікувати пріоритетні для відтворення групи основних фондів та перспективні типи основних засобів для їх заміни;

- ідентифікувати потреби підприємств галузі в інвестиційних ресурсах та потенційні джерела їх покриття.

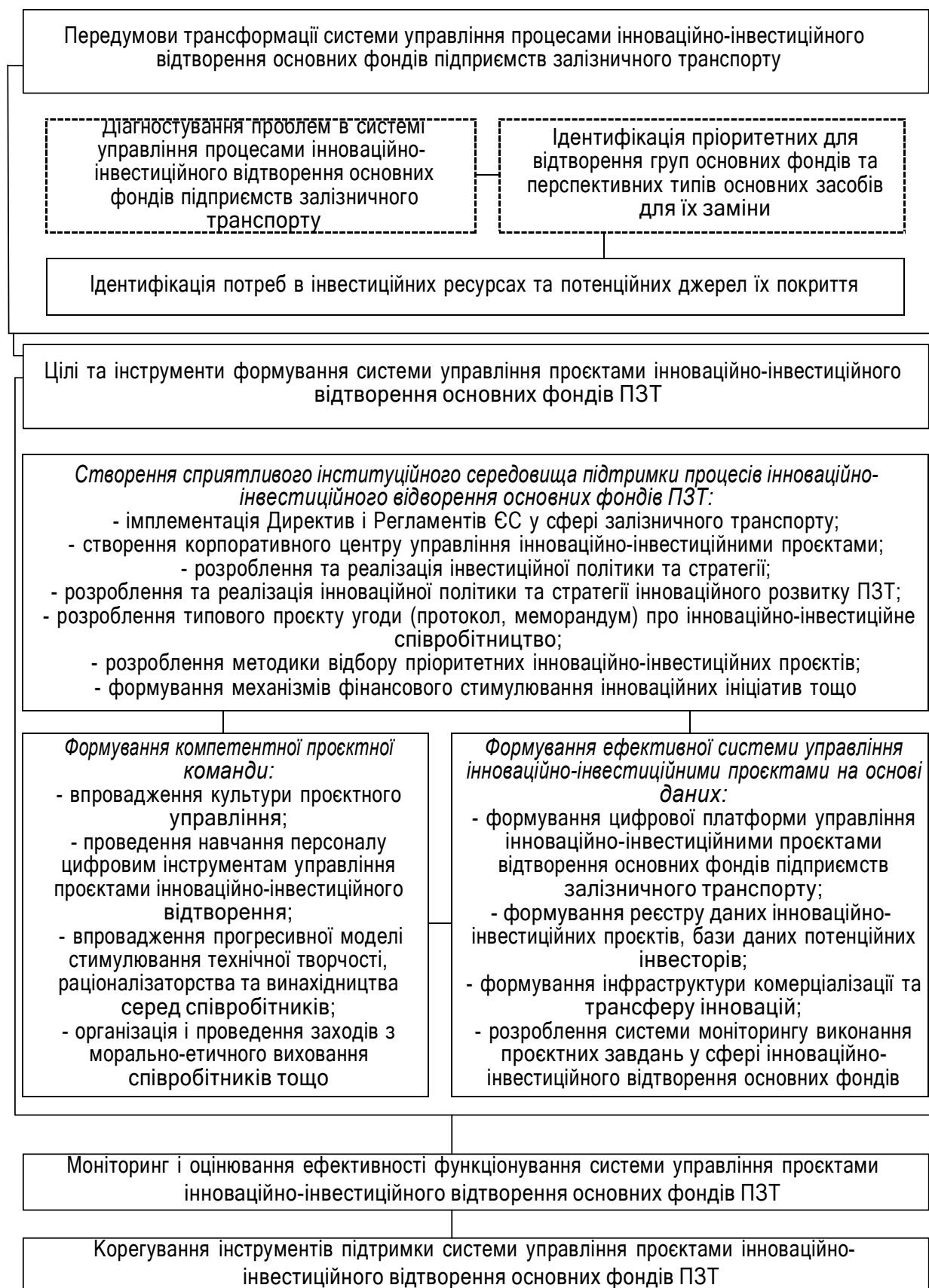


Рис. 2. Модель формування системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту (розробка авторів)

Як доводить світова практика, ефективність системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту залежить від сприятливості інституційного середовища, організаційної єдності та гнучкості інноваційної інфраструктури, компетентності проектних команд та прозорості механізмів прийняття управлінських рішень. З урахуванням цього для створення сприятливих інституційно-організаційних засад підтримки процесів інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів ПЗТ необхідно забезпечити:

- імплементацію Директив і Регламентів ЄС у сфері залізничного транспорту;

- створення корпоративного центру управління інноваційно-інвестиційними проектами;

- розроблення та реалізацію інвестиційної політики та стратегії;

- розроблення та реалізацію інноваційної політики та стратегії інноваційного розвитку ПЗТ;

- розроблення типового проекту угоди (протокол, меморандум) про інноваційно-інвестиційне співробітництво;

- розроблення методики відбору пріоритетних інноваційно-інвестиційних проектів;

- формування механізмів фінансового стимулювання інноваційних ініціатив на підприємств галузі.

Для формування компетентної проектної команди на підприємствах залізничного транспорту доцільним є:

- впровадження культури проектного управління;

- проведення навчання персоналу цифровим інструментам управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення;

- впровадження прогресивної моделі стимулювання технічної творчості,

раціоналізаторства та винахідництва серед співробітників;

- організація і проведення заходів з морально-етичного виховання співробітників тощо.

З метою мінімізації корупційних ризиків, підвищення прозорості інноваційно-інвестиційних процедур й дієвості управлінських рішень важливо забезпечити створення спільного для всіх учасників інноваційно-інвестиційних проектів інтегрованого комунікаційного середовища, в межах якого забезпечуватиметься доступ до проектних даних і розроблення спільних управлінських рішень. Для цього необхідним є формування цифрової системи управління інноваційно-інвестиційними проектами на основі даних шляхом:

- створення цифрової платформи управління інноваційно-інвестиційними проектами відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту;

- формування реєстру даних інноваційно-інвестиційних проектів, бази даних потенційних інвесторів;

- формування цифрової інфраструктури комерціалізації та трансферу інновацій;

- розроблення системи моніторингу виконання проектних завдань у сфері інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів тощо.

Висновок. Таким чином, інноваційно-інвестиційне відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту має стати ключовим пріоритетом розвитку галузі в найближчій перспективі, адже подальше ігнорування масштабної проблеми спрацьованості основних засобів становить реальну загрозу здатності залізничних підприємств повноцінно виконувати послуги з перевезення. Дослідження стану основних фондів підприємств залізничного транспорту дозволило виявити ключові причини незадовільно рівня їх відтворення та

визначити, що систематичне відкладання реформ, корупція та клановість, фрагментарність технічної політики, імітаційний характер діяльності суб'єктів інноваційної сфери, безперервна ротація керівних кадрів та низька якість управлінських рішень призводять до порушення системності в процесах інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств галузі. На цій основі розроблено модель формування системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту, що розкриває інструменти створення сприятливих інституційно-організаційних засад підтримки процесів інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів, формування компетентної проектною команди та цифрової системи управління інноваційно-інвестиційними проектами.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Управління реалізацією спільних інвестиційних проектів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9 – 21.
2. Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища : автореф. дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04; Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2019. 43 с.
3. Кірдіна О. Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток залізничного комплексу як основа конкурентоспроможності економіки України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2010. 249 с.
4. Никифорок О. І. Політика модернізації наземних транспортних систем України : дис. ... д-р екон. наук : 08.00.03 / НАН України. К., 2015. 482 с.
5. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 119 – 129.
6. Токмакова І. В., Чередниченко О. Ю., Войтов І. М., Паламарчук Я.С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 125-134.
7. Ярмоліцька О. В. Основні засоби залізничного транспорту, їх відтворення, як засади економічного розвитку. *Збірник наукових праць ДЕТУТ: Серія «Економіка і управління»*. 2012. Вип. 20. С. 228–238.
8. Яновська В. П., Портний О. В., Накалюжна А. О. Ключові фактори розвитку компаній в інноваційній економіці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 20–26.
9. Анбандлінг АТ «Укрзалізниця»: Лібералізація ринку оперування вантажними вагонами. *Ukraine Rail Monitoring: веб-сайт*. URL: <https://urm.media/anbandling-atukrzalizniczya-liberalizacziya-rinkuoperuvannya-vantazhnimi-vagonami/> (дата звернення: 15.10.2023).
10. Дані щодо вагонного господарства акціонерного товариства «Українська залізниця». *Портал відкритих даних : веб-сайт*. URL : <https://data.gov.ua/dataset/34ddc706-30b1-4fe4-be20-235934d8facb> (дата звернення: 15.10.2023).
11. Навіщо УЗ велике будівництво? *GMK Center : веб-сайт*. URL : <https://gmk.center/infographic/zachem-uz-bolshoe-stroitelstvo/>. (дата звернення: 15.10.2023)
12. Соляр К. Замість того, щоб заробляти – втрачає: Укрзалізниця вперто

лобіює інтереси Ахметова. 24 Канал: веб-сайт. URL : https://24tv.ua/ukrzaliznitsya-vperto-lobiyuye-interesi-novini-ukrayini-i-svitu_n1577748. (дата звернення: 17.10.2023)

13. НАЗК виявило «корупційні ризики» у діяльності «Укрзалізниці». Про які порушення йдеться. Суспільне: веб-сайт. URL: <https://suspilne.media/503047-nazk-viavilo-korupcijni-riziki-u-dialnosti-ukrzaliznici-pro-aki-porusenna-jdetsa/>. (дата звернення: 18.10.2023)

REFERENCES

1. Dykan' V.L., Obruch H. V. (2020). Upravlinnya realizatsiyeyu spil'nykh investytsiynykh proektiv za uchastyu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Management of the implementation of joint investment projects with the participation of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. 2020. № 69. pp. 9 – 21.

2. Kalycheva N.Ye. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh transformatsiyi biznes-seredovyshcha [heoretical and methodological principles of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of transformation of the business environment]: avtoref. dys. ... d-r ekon. nauk: 08.00.04; Ukrayins'kyu derzhavnyy universytet zaliznychnoho transportu. Kharkiv, 2019. 43 p.

3. Kirdina O. H. (2010). Investytsiyno-innovatsiynyy rozvytok zaliznychnoho kompleksu yak osnova konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy [investment and innovation development of the railway complex as the basis of competitiveness of the economy of Ukraine] : monohrafiya. KH. : UkrDUZT, 2010. 249 p.

4. Nykyforuk O. I. (2015). Polityka modernizatsiyi nazemnykh transportnykh system Ukrainy [Policy of modernization of land transport systems of Ukraine]: dys. d-r ekon. nauk : 08.00.03 / NAN Ukrainy. K., 2015. 482 p.

5. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin' M. V., Obruch H. V. (2022). Upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu yak instrument zabezpechennya yikh zbalansovanoho rozvytku [Management of innovative activities of railway transport enterprises as a tool for ensuring their balanced development]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. 2022. № 78-79. pp. 119 – 129.

6. Tokmakova I. V., Cherednychenko O. YU., Voytov I. M., Palamarchuk YA.S. (2019). Tsyfrova transformatsiya zaliznychnoho transportu yak faktor yoho innovatsiynoho rozvytku [Digital transformation of railway transport as a factor of its innovative development]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. 2019. № 68. S. 125-134.

7. Yarmolits'ka O. V. (2012). Osnovni zasoby zaliznychnoho transportu, yikh vidtvorennya, yak zasady ekonomichnoho rozvytku [The main means of railway transport, their reproduction as the basis of economic development]. *Zbirnyk naukovykh prats' DETUT: Seriya «Ekonomika i upravlinnya»*. 2012. № 20. pp. 228–238.

8. Yanovs'ka V. P., Portnyy O. V., Nakalyuzhna A. O. (2020). Klyuchovi faktory rozvytku kompaniy v innovatsiyniy ekonomitsi [Key factors of the development of companies in the innovative economy]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. 2020. № 6. pp. 20–26.

9. Anbandlinh AT «Ukrzaliznytsya»: Liberalizatsiya rynku operuvannya vantazhnymy vahonamy [Unbundling of JSC "Ukrzaliznytsia": Liberalization of the market for operating freight cars]. *Ukraine Rail Monitoring: web-site*. URL: <https://urm.media/anbandling-atukrzalizniczya-liberalizacziya->

rinkuoperuvannya-vantazhnimi-vagonami/
(data zvernennya: 15.10.2023).

10. Dani shchodo vahonnoho hospodarstva aktsionernoho tovarystva «Ukrayins'ka zaliznytsya» [Data on the carriage economy of the joint-stock company "Ukrainian Railways"]. *Portal vidkrytykh danykh* : *web-site*. URL : <https://data.gov.ua/dataset/34ddc706-30b1-4fe4-be20-235934d8facb> (last accessed: 15.10.2023).

11. Zachem UZ bol'shoe stroytel'stvo? [Why UZ big construction?]. *GMK Center* : *web-site*. URL : <https://gmk.center/infographic/zachem-uz-bolshoe-stroitelstvo/>. (last accessed: 15.10.2023)

12. Solyar K. Zamist' toho, shchob zaroblyaty – vtrachaye: Ukrzaliznytsya vperto lobiyuye interesy Akhmetova [Instead of making money, it loses money: Ukrzaliznytsia stubbornly lobbies for Akhmetov's interests]. *24 Kanal: web-site*. URL : https://24tv.ua/ukrzalznitsya-vperto-lobiyuye-interesi-novini-ukrayini-i-svitu_n1577748. (last accessed: 17.10.2023)

13. NAZK vyyavylo «koruptsiyni ryzyky» u diyal'nosti «Ukrzaliznytsi». Pro yaki porushennya ydet'sya [NAZK identified «corruption risks» in the activities of «Ukrzaliznytsia»]. *Suspil'ne: web-site*. URL: <https://suspilne.media/503047-nazk-viavilo-korupcijni-riziki-u-dialnosti-ukrzalznici-pro-aki-porusenna-jdetsa/>. (last accessed: 18.10.2023)