

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

У статті доведено, що сьогодні в умовах кардинальних змін макро- та мікросередовищ, українські підприємства залізничного транспорту не завжди виявляються здатними адекватно і гнучко реагувати на ці зміни, внаслідок чого потенційні можливості галузі в отриманні економічної вигоди можуть обернутися в джерело проблем. Дослідження показали, що наразі характерними рисами сучасного стану діяльності підприємств залізничного транспорту є високий рівень зношення рухомого складу і матеріально-технічної бази, критичний рівень фінансового стану галузі, а також проблематичними є питання щодо реструктуризації, розвитку державно-приватного партнерства, залучення інвестицій, технічних інновацій і технологічної модернізації в галузі. Доведено, що без здійснення рішучих заходів в напрямку удосконалення управлінської діяльності залізничний транспорт України у найближчі роки може перетворитися в головний стримуючий фактор підйому та структурної перебудови економіки, забезпечення безпеки та обороноздатності країни, покращення умов та підвищення рівня життя населення.

Ключові слова: підприємства, транспорт, залізничний транспорт, управління, проблеми, перспективи.

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.80-15>

Овчиннікова В.О.

д.е.н., професор,
професор кафедри економіки
та управління виробничим
і комерційним бізнесом,
Український державний університет
залізничного транспорту

Дьяков М.І.

аспірант,
Український державний університет
залізничного транспорту

Ovchynnikova Viktoria

Ukrainian State University
of Railway Transport

Dyakov Mykyta

Ukrainian State University
of Railway Transport

The article proves that today, in conditions of drastic changes in macro- and micro-environments, Ukrainian railway transport enterprises are not always able to adequately and flexibly respond to these changes, as a result of which the industry's potential opportunities for obtaining economic benefits can turn into a source of problems. Studies have shown that currently the characteristic features of the modern state of railway transport enterprises are a high level of wear and tear of the rolling stock and material and technical base, a critical level of the financial state of the industry, as well as open questions regarding restructuring, the development of public-private partnerships, attracting investments, and technical innovations, and technological modernization in the industry. This situation arose as a result of: almost complete lack of state support, state funding, which does not allow covering the needs for maintenance and development of transport infrastructure; lack of own means of railways; lack of external funding sources; administrative restrictions on the increase of railway transport tariffs, which does not allow to accumulate funds for capital investments; imperfections of the legislative and regulatory framework. To date, the railways of Ukraine have a sufficiently high level of efficiency, as evidenced by the main qualitative indicators that characterize the operation of railway transport: average daily locomotive productivity, average daily wagon productivity and freight wagon turnover. It has been proven that without the implementation of decisive measures in the direction of improving management activities, the railway transport of Ukraine in the coming years may turn into the main restraining factor of the rise and structural restructuring of the economy, ensuring the country's security and defense capability, improving conditions and raising the standard of living of the population. Ensuring the effective development of railway transport should be based on a fundamentally new management approach, which would include the formation of innovative potential as a priority, as well as the constant and continuous improvement of the competence of railway enterprises.

Key words: enterprises, transport, railway transport, management, problems, prospects.

Постановка проблеми. Кардинальні зрушення, які відбуваються сьогодні у світі через одночасне тотальне панування процесів глобалізації, цифровізації, інтелектуалізації та екологізації, обумовили розвиток взаємозв'язаних серйозних проблем для підприємств залізничного транспорту, які й до цього функціювали на межі своїх можливостей в умовах нескінченної реструктуризації. Зважаючи на зазначене очевидно є необхідність здійснення рішучих заходів в напрямку удосконалення управлінської діяльності, якщо не вжити дієвих заходів сьогодні вже завтра залізничний транспорт України перетвориться в головний стримуючий фактор підйому та структурної перебудови національної економіки, забезпечення безпеки та обороноздатності країни, покращення умов та підвищення рівня життя населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем та пошуку перспектив розвитку підприємств залізничного транспорту при-

свячено науковій праці багатьох вчених, серед яких: Дикань В.Л., Єлагіна О.М., Данько М.І., Балака Є.І., Зоріна О.І., Семенцова О.В., Обруч Г.В., Каличева Н.Є., Чередніченко О.Ю., Овчиннікова В.О., Чаркіна Т.Ю., Бараш Ю.С. та ін. [1–5]. Зважаючи на вагомий внесок даних науковців слід зазначити, що наразі умови господарювання залізничного транспорту істотно змінилися, що потребує додаткових наукових досліджень.

Постановка завдання. Метою наукової статті є дослідження проблем та перспектив розвитку підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання та формування дієвого напрямку їх подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку підприємства залізничного транспорту України не завжди виявляються здатними адекватно і гнучко реагувати на зовнішні погрози, внаслідок чого потенційні можливості галузі в отриманні економічної вигоди можуть обернутися в джерело проблем. Дослі-

дження показників функціонування залізничного транспорту України показує, що зміни в роботі підприємств галузі відбувалися відповідно до змін ситуації в зовнішньому середовищі (табл. 1, 2). Так, тарифний вантажообіг та кількість відправлених вантажів залізницями України починаючи з 2014 року мають істотне скорочення, причиною тому стали макроекономічна нестабільність (початок антитерористичної операції у 2014 році, пандемія у 2019–2020 роках).

Нестабільність, агресивність зовнішнього середовища та недосконалість існуючої системи управління залізничним транспортом України

негативно також вплинули на конкурентоспроможність галузі на ринку пасажирських перевезень (табл. 3, 4).

В 2014 році пасажирообіг залізничного транспорту істотно скоротився, пізніше так і не надолужив втрачених позицій, а в період коронакризи зазнав найбільшого зменшення за весь період існування галузі.

При цьому слід зазначити, що на сьогоднішній день залізниці України мають достатньо високий рівень ефективності, про що свідчать головні якісні показники, які характеризують роботу залізничного транспорту: середньодобова продуктив-

Таблиця 1

Перевезення вантажів за видами транспорту

Вид транспорту	Роки									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Усі види транспорту, млн. т	1887	1853	1838	1621	1480	1543	1582	1643	1579	1641
- залізничний	469	457	444	386	350	343	339	322	313	306
- автомобільний	1253	1260	1261	1131	1026	1086	1122	1206	1147	1232
- трубопровідний	155	128	126	99	97	107	115	109	113	97
- морський	4	4	3	2	4	3	2	2	2	2
- річковий	6	4	4	3	3	4	4	4	4	4
- авіаційний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Джерело: [6]

Таблиця 2

Вантажообіг за видами транспорту

Вид транспорту	Роки									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Усі види транспорту, млрд. т-км	445,7	412,6	35,4	361,8	344,1	344,2	364,2	361,3	355,0	313,2
- залізничний	243,9	237,7	224,4	211,2	195,1	187,6	191,9	186,3	181,8	175,6
- автомобільний	57,3	57,5	56,2	55,7	55,1	58,0	62,3	72,1	65,0	65,1
- трубопровідний	136,8	111,7	99,1	89,5	88,6	94,4	105,4	99,2	104,5	69,3
- морський	5,1	3,6	3,8	3,6	3,5	2,5	2,9	1,8	1,8	1,5
- річковий	2,2	1,7	1,5	1,4	1,4	1,5	1,4	1,6	1,6	1,4
- авіаційний	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3

Джерело: [6]

Таблиця 3

Відправлення пасажирів за видами транспорту

Вид транспорту	Роки									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Усі види транспорту, млн. осіб	6980	6813	6596	6206	5552	4854	4648	4487	4262	2570
- залізничний	430	429	425	389	390	389	165	158	155	68
- автомобільний	3612	3450	3343	2913	2243	2025	2019	1907	1805	1084
- міський	2922	2919	2812	2896	2911	2431	2453	2409	2287	1413
- морський	7	6	7	1	1	0	0	0	0	0
- річковий	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
- авіаційний	8	8	8	6	6	8	10	12	14	5

Джерело: [6]

Таблиця 4

Пасажи́рообі́г за ви́дами транспорту

Вид транспорту	Роки									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Усі види транспорту, млрд. пас.-км	134,1	132,3	130,5	124,8	120,1	102,2	99,4	104,4	107,2	49,0
- залізничний	50,6	49,3	50,4	48,6	47,7	36,8	28,1	28,7	28,4	10,7
- автомобільний	51,5	50,3	48,5	47,6	44,8	34,6	35,5	34,6	33,9	19,1
- морський	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0	0	0
- річковий	0,0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0
- авіаційний	13,8	14,4	14,1	10,7	11,1	15,5	20,4	25,9	30,3	10,1

Джерело: [6]

ність локомотиву, середньодобова продуктивність вагону та обіг вантажного вагону.

Надаючи характеристику діяльності підприємств залізничного транспорту України особливу увагу слід приділити тому факту, що наразі залізничний транспорт працює з основними фондами, знос яких складає більше ніж 80%. Пов'язано це з низькими темпами оновлення (рис. 1).

Очевидною є також втрата підприємствами залізничного транспорту України свого кадрового потенціалу. Кількість робітників зайнятих в основній діяльності постійно скорочується. Слід зазначити, що специфіка діяльності залізничного транспорту не дозволяє швидко нарощувати свій кадровий потенціал, адже скорочення 1 працівника базової професії (машиніст, помічник машиніста та ін.) відповідно до діючих інструкцій передбачає його повноцінне повернення до тієї ж професії лише за 5–7 років.

Важливу роль у виникненні кризових факторів відіграють й конкуренти. Конкурентами для залізничного транспорту є сукупність всіх магістральних видів транспорту, які обслуговують переве-

знення пасажирів та вантажів. Головним серед них є автомобільний транспорт. Майже за всіма якісними та кількісними показниками, що характеризують вантажні та пасажирські перевезення, автомобільний транспорт випереджає залізничний. Відбувається це переважно через зміну потреб пасажирів та вантажовласників щодо якості транспортно-логістичної послуги, а також через своєчасну трансформацію автотранспортних підприємств з метою врахування та максимального задоволення зазначених. Так, наразі перевезення переважно несировинних вантажів успішно освоюються автомобільним транспортом, а залізниці через застарілість рухомого складу, недосконалість і бюрократизм системи управління та багато інших проблем, не в змозі їх забезпечити, а тому вимушено замикаються на масових перевезеннях сировини.

Дослідивши в комплексі зовнішнє та внутрішнє середовище залізничного транспорту України слід відмітити, що даний вид транспорту має ряд негативних характеристик, а саме: втрата позицій на ринку пасажирських перевезень у приміському



Рис. 1. Динаміка обсягів списання та оновлення парку пасажирських вагонів за період 2010–2021 рр.

Джерело: [7]

сполученні, висока енергоємність галузі, великий фізичний та моральний знос основних фондів, старіння засобів та методів ремонту і технічного обслуговування рухомого складу, залізничних колій та інших основних фондів залізниці, безліч недоліків в експлуатаційній роботі залізниць та організації перевізного процесу. Тобто сучасний стан залізничного транспорту є надзвичайно складним. Існує ряд проблем, які негативно впливають на роботу галузі. Серед них слід виділити наступні загрози внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 2).

Є очевидним, що без здійснення рішучих заходів в напрямку удосконалення управлінської діяльності залізничний транспорт України у найближчі 5 років може перетворитися в головний стримуючий фактор підйому та структурної перебудови економіки, забезпечення безпеки та обороноздатності країни, покращення умов та підвищення рівня життя населення. Керівництво вже не один рік намагається подолати зазначені проблеми шляхом реформування залізничного транспорту. Даний процес було розпочато у 2006 році [5]. Він забезпечувався великою кількістю відповідних постанов, актів та інших юридичних документів, ключові з яких доцільно згрупувати за наступними блоками:

– концепції та програми реформування [8–10] – встановлюють загальні положення процесу реформування залізничного транспорту України;

– стратегії АТ «Укрзалізниця» [5; 11] – визначають стратегічні пріоритети реформування вітчизняної залізничної компанії;

– закони, постанови, розпорядження державних органів влади [12–17] – формують комплекс послідовних взаємопов'язаних державних законодавчих актів, розпоряджень і постанов, що забезпечують формування і реалізацію процесу реформування;

– внутрішні корпоративні документи АТ „Укрзалізниця”, що забезпечують реалізація процесу реформування.

Проте за 17 років реалізації намічених стратегічних рішень позитивних зрушень в фінансово-економічному стані АТ «Укрзалізниця» так і не було досягнуто, залізнична корпорація постійно втрачає свої конкурентні позиції, а відповідно і свій фінансово-економічний стан.

Отже, узагальнюючи все вище зазначене можна стверджувати, що характерними рисами сучасного стану діяльності підприємств залізничного транспорту є високий рівень зношення рухомого складу і матеріально-технічної бази, критичний рівень фінансового стану галузі, а також відкритими є питання щодо реструктуризації, розвитку державно-приватного партнерства, залучення інвестицій, технічних інновацій і технологічної модернізації в галузі. Дана ситуація виникла в результаті: практично повної відсутності державної підтримки, державного фінансування, що не

Фактори внутрішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища
- використання катастрофічно зношених фондів і енергоємних технологій	- кризовий стан в країні, який зумовлено, як політичними, так і економічними факторами
- недосконала система управління, що не орієнтується на стратегічні напрямки діяльності, а вирішує лише тактичні завдання	- недосконалість законодавства, повільне удосконалення правової і нормативної бази
- недостатній обсяг власних фінансових ресурсів для їх розвитку	- посилення конкуренції, особливо з боку автомобільного транспорту
- невідповідність якості послуг залізничного транспорту зростаючим споживчим вимогам та міжнародним стандартам	- обмеженість діяльності на міжнародному ринку транспортних послуг
- недостатній рівень мотивації працівників через відсутність чіткого зв'язку між оплатою та результатами праці, низька заробітна плата	- втрата традиційних ринків збуту транспортних послуг
- невідповідність рівня тарифів вартості наданих послуг	- технологічна залежність України від інших країн
- недосконале науково-дослідне та інформаційне забезпечення	- відсутність належної державної підтримки інноваційного розвитку галузі

Рис. 2. Фактори, що негативно впливають на роботу підприємств залізничного транспорту

Джерело: систематизовано на основі аналізу робіт [1–7]

дозволяє покрити потреби на утримання та розвиток транспортної інфраструктури; нестачі власних засобів залізниць; відсутності зовнішніх джерел фінансування; адміністративних обмежень на підвищення тарифів залізничного транспорту, що не дозволяє накопичити кошти для капітальних інвестицій; недосконалої законодавчої та нормативно-правової бази.

Висновки з проведеного дослідження. В наш час залізничний транспорт опинився в ситуації, коли негайно необхідно вжити заходи, які б оптимізували його виробничий потенціал та сприяли ефективному господарюванню у нестабільному зовнішньому середовищі. Зважаючи на особливості функціонування підприємств залізничного транспорту, а також враховуючи зазначені ключові проблеми вважаємо, що в основі забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту повинен знаходитися принципово новий управлінський підхід, який би в якості першочергових задач передбачав формування інноваційного потенціалу, а також постійне безперервне вдосконалення компетентності підприємств залізничної галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дикань В. Л., Єлагіна О. М. Особливості реформування Національної транспортної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2002. № 1. С. 17–21.
2. Данько М. І., Балака Є. І., Зоріна О. І., Семенова О. В. Концепція системного підходу до реформування залізничного транспорту України. *Залізничний транспорт України*. 2011. № 5. С. 6–8.
3. Каличева Н. Є., Чередніченко О. Ю. Активізація діяльності державних інститутів в процесах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 222–231.
4. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
5. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 211–215.
6. Статистичний щорічник України за 2020 рік. Державна служба статистики України. Київ, 2021. 454 с.
7. Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 402 с.
8. Концепція державної програми реформування залізничного транспорту: Розпорядження КМУ № 651-р від 27.12.2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.03.2023).
9. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010 – 2015 роки: Постанова КМУ №1390 від 16.12.2009 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.03.2023).

10. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010–2019 рр.: Постанова КМУ № 1106 від 26.10.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.03.2023).

11. Стратегія розвитку АТ „Укрзалізниця” 2019–2023 рр.: Розпорядження КМУ № 591-р від 12.06.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-p-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.03.2023).

12. Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування: Закон України № 4442-VI від 23.02.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4442-17#Text> (дата звернення: 22.03.2023).

13. Порядок визначення майна залізничного транспорту, що передається АТ «Укрзалізниця» на правах господарського відання: Наказ Мінінфраструктури від 12.11.2012 р. № 667 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2015-12#Text> (дата звернення: 22.03.2023).

14. Про утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування: Постанова КМУ №200 від 25.06.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.03.2023).

15. Постанови КМУ від 20.09.2017 № 716 "Питання формування наглядової ради АТ "Укрзалізниця". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/716-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.03.2023).

16. Розпорядженням КМУ № 538-р від 26 липня 2018 р. щодо встановлення переліку розпоряджень КМУ, що втратили чинність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.03.2023).

17. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 року № 452 «Деякі питання акціонерного товариства «Українська залізниця», згідно з якою затверджено Статут АТ "Укрзалізниця" в новій редакції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.03.2023).

REFERENCES:

1. Dykan V. L., Yelagina O. M. (2002) Osoblyvosti reformuvannya Natsional'noyi transportnoyi systemy [Peculiarities of reforming the National Transport System]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 1, pp. 17–21.
2. Danko M. I., Balaka E. I., Zorina O. I., Sementsova O. V. (2011) Kontseptsiya systemnoho pidkhodu do reformuvannya zaliznychnoho transportu Ukrainy [The concept of a systemic approach to reforming railway transport in Ukraine]. *Zaliznychnyi transport Ukrainy*, no. 5, pp. 6–8.
3. Kalycheva N. E., Cherednichenko O. Yu. (2018) Aktyvizatsiya diyalnosti derzhavnykh instytutiv v protsesakh reformuvannya zaliznychnoho transportu [Activation of the activity of state institutes in the processes of railway transport reform]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 64, pp. 222–231.
4. Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy

[Strategic management of the development of railway transport of Ukraine]. Kharkiv: UkrDUZT. 427 p.

5. Charkina T. Yu., Barash Yu. S. (2014) Osnovni modeli reformuvannya zaliznychnoho transportu v Yevropi [Main models of railway transport reform in Europe]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 46, pp. 211–215.

6. Statystychnyy shchorichnyk Ukrayiny za 2020 rik (2020) [Statistical Yearbook of Ukraine for 2020]. State Statistics Service of Ukraine. Kyiv. 454 p.

7. Obruch G. V. (2020) Zbalansovanyy rozvytok pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Balanced development of railway transport enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. Kharkiv: UkrDUZT. 402 p.

8.8. Kontseptsiya derzhavnoyi prohramy reformuvannya zaliznychnoho transportu [Concept of the state program of railway transport reform]. Order of the CMU No. 651-r dated 12.27.2006. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80#Text> (accessed 20 March 2023).

9. Derzhavna tsil'ova prohrama reformuvannya zaliznychnoho transportu na 2010 – 2015 roky [State target program for railway transport reform for 2010–2015]. Resolution of the CMU No. 1390 dated 16.12.2009. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF#Text> (accessed 20 March 2023).

10. Derzhavna tsil'ova prohrama reformuvannya zaliznychnoho transportu na 2010–2019 rr [State target program for railway transport reform for 2010–2019]. Resolution of the CMU No. 1106 of 10/26/2011. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2011-%D0%BF#Text> (accessed 20 March 2023).

11. Stratehiya rozvytku AT „Ukrzaliznytsya” 2019–2023 rr. [Development strategy of JSC "Ukrzaliznytsya" 2019–2023]. Decree of the CMU No. 591 dated June 12, 2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/591-p-2019-%D0%BF#Text> (accessed 22 March 2023).

12. Pro osoblyvosti utvorenniya publichnoho aktsionernoho tovarystva zaliznychnoho transportu zahal'noho korystuvannya [On the peculiarities of the formation of a public joint-stock company of public railway transport]. Law of Ukraine No. 4442-VI dated 23.02.2012.

Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4442-17#Text> (accessed 22 March 2023).

13. Poryadok vyznachennya mayna zaliznychnoho transportu, shcho peredayet'sya AT «Ukrzaliznytsya» na pravakh hospodars'koho vidannya [The procedure for determining the property of railway transport transferred to JSC "Ukrzaliznytsya" under the rights of economic trust]. Order of the Ministry of Infrastructure dated November 12, 2012 No. 667. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2015-12#Text> (accessed 22 March 2023).

14. Pro utvorenniya aktsionernoho tovarystva zaliznychnoho transportu zahal'noho korystuvannya [On the formation of a joint-stock company of public railway transport]. Resolution of the CMU No. 200 dated 25.06.2014. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF#Text> (accessed 25 March 2023).

15. Postanovy KMU vid 20.09.2017 № 716 "Pytannya formuvannya nahlyadovoyi rady AT "Ukrzaliznytsya" [Resolutions of the CMU of September 20, 2017 No. 716 "Issue of formation of the supervisory board of Ukrzaliznytsia JSC"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/716-2017-%D0%BF#Text> (accessed 25 March 2023).

16. Rozporyadzhennyam KMU № 538-r vid 26 lypnya 2018 r. shchodo vstanovlennya pereliku rozporyadzen KMU, shcho vtratly chynnist [Order of the CMU No. 538-r of July 26, 2018 regarding establishing a list of CMU orders that have lost their validity]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2018-%D1%80#Text> (accessed 25 March 2023).

17. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 13 travnya 2020 roku № 452 «Deyaki pytannya aktsionernoho tovarystva «Ukrayins'ka zaliznytsya», z hidno z yakoyu zatverdzheno Statut AT "Ukrzaliznytsya" v noviy redaktsiyi [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 13, 2020 No. 452 "Some issues of the joint-stock company "Ukrainian Railway", according to which the Statute of JSC "Ukrzaliznytsya" was approved in a new version]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452-2020-%D1%80#Text> (accessed 25 March 2023).