

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 1.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.19>**

**УДК 005.35:338.24]:339.924(4)**

*Я. В. Тимощук,*

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,*

*Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9504-1990>*

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»  
В КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ КОРПОРАТИВНОЇ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО  
СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

*Y. Tymoshchuk,*

*Postgraduate Student, Department of Public Management and Administration,*

*Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

**IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM  
OF JSC "UKRZALIZNYTSIA" IN THE CONTEXT  
OF TASKS OF CORPORATE REFORM OF THE PUBLIC SECTOR  
OF THE ECONOMY OF UKRAINE**

*Стаття присвячена аналізу особливостей здійснення корпоративної реформи в системі управління акціонерного товариства «Укрзалізниця», уточнення комплексу доцільних заходів щодо її просунення та удосконалення*

державного управління сферою залізничних, зокрема вантажних, перевезень в сучасних умовах України.

У рамках сприяння проведенню реформи в державному секторі Уряд України у грудні 2019 року прийняв рішення щодо покращення практики корпоративного управління в перших десяти важливих для економіки державних компаніях, до числа яких увійшло акціонерного товариства «Укрзалізниця». На теперішній час проведення відповідної реформи призвело до суттєвої модернізації системи управління акціонерного товариства «Укрзалізниця». Проте здійснення такого роду заходів нині має переважно фрагментарний характер і супроводжується виникненням численних організаційних конфліктів.

З огляду на це визначено, що просунення корпоративної реформи та удосконалення системи управління АТ «Укрзалізниця» в сучасних умовах господарювання передбачає здійснення низки заходів, спрямованих на розбудову механізмів узгодження інтересів різних груп учасників корпоративних відносин на засадах використання сучасних технологій організації роботи наглядової ради цього товариства, розробки і системної реалізації компанією своєї політики власності, винагород, розкриття інформації, модернізації механізмів стратегічного та фінансового планування.

*The article is devoted to the analysis of the peculiarities of the implementation of corporate reform in the management system of joint stock company "Ukrzaliznytsia" and the specification of a set of expedient measures for its promotion and improvement of state management in the sphere of railway, in particular, cargo transportation in modern conditions of Ukraine.*

*As part of promoting public sector reform, the Government of Ukraine in December 2019 made a decision to improve corporate governance practices in the first ten state-owned companies important for the economy, including Ukrzaliznytsia joint stock company. Currently, the relevant reform has led to a significant modernization of the management system of joint stock company "Ukrzaliznytsia". In particular, the company's supervisory board was created, the practice of involving independent*

*directors in its work was worked out, the powers of the supervisory board and the collegial executive body were delimited, and the basis for the introduction of strategic planning and the use of risk management technologies was formed. However, the implementation of such measures is currently mostly fragmented, as a result of which organizational conflicts between various management structures constantly arise - both at the level of joint stock company "Ukrzaliznytsia" and authorized authorities (the Cabinet of Ministers of Ukraine and the Ministry of Infrastructure of Ukraine), there is no coherent development strategy solving key issues of the company's corporate development, and the mechanisms used for its implementation remain opaque.*

*Promotion of corporate reform and improvement of the management system of joint stock company "Ukrzaliznytsia" in modern business conditions involves the implementation of a number of measures aimed at developing mechanisms for coordinating the interests of various groups of participants in corporate relations of the respective company. It is primarily about the use of modern technologies for organizing the work of the supervisory board of this company, the development and systematic implementation by the company of its property policy, rewards, disclosure of information, modernization of strategic and financial planning mechanisms.*

**Ключові слова:** *публічне управління, державне управління, суб'єкти господарювання державного сектора, залізниця, сфера залізничних вантажних перевезень, АТ «Укрзалізниця», корпоративне управління, корпоративна реформа.*

**Key words:** *Public management, Public administration, public sector entities, railway, the field of railway freight transportation, JSC "Ukrzaliznytsia", corporate management, corporate reform.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями:** В Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору

економіки, яка була прийнята в 2015 році, було зафіксовано, що розвиток системи корпоративного управління виступає ключовим компонентом досягнення довгострокових цілей у зазначеній сфері відносин. Підкреслювалось також, що проведення корпоративної реформи в державному секторі дасть змогу не лише збільшити обсяг надходжень до державного бюджету, але й дозволить підвищити якість послуг, що надаються населенню. Це позитивно вплине на національну економіку та бізнес-середовище, сприятиме розвитку інвестиційної привабливості України для міжнародних інвесторів. Здійснення необхідних заходів має бути зорієнтовано на підвищення рівня прозорості діяльності відповідних суб'єктів господарювання; узгодження інтересів керівництва та суб'єктів управління об'єктами державної власності; створення наглядових рад у суб'єктах господарювання та введення до складу таких рад незалежних директорів у визначених Кабінетом Міністрів України випадках; визначення чітких цілей діяльності суб'єктів господарювання [1].

Протягом 2016-2018 років було прийнято низку рішень законодавчого і регуляторного характеру, які у сукупності сформували необхідне організаційно-правове підґрунтя для започаткування корпоративної реформи в державному секторі економіки [2 - 5].

У рамках сприяння проведенню реформи в державному секторі Уряд України у грудні 2019 року прийняв рішення щодо покращення практики корпоративного управління в перших десяти важливих для економіки державних компаніях, до числа яких увійшло АТ «Укрзалізниця». На теперішній час цією компанією вже накопичений значний досвід розбудови системи корпоративного менеджменту, узагальнення якого має як теоретичне, так і прикладне значення для вирішення складних проблем публічного управління державним сектором та державного управління сферою залізничних вантажних перевезень в Україні.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій:* Серед останніх публікацій, присвячених проблематиці формування системи корпоративного управління в державному секторі економіки України, варто назвати публікації Осецького В. Л., Каніщенко О. Л., Россо М. В. [6], Поєдинка В. В. [7], Прохорової В. В. [8],

Сафронової О.М. [9]. Науковці акцентують увагу на з'ясуванні специфіки організації корпоративного управління в державних компаніях [8, с. 389], новелах законодавчого забезпечення впровадження принципів корпоративного менеджменту державних підприємств [7, с. 17-18], засобах підвищення якості відповідної управлінської діяльності [6, с. 14-16], організаційно-правових механізмах здійснення необхідних заходів з корпоративного реформування суб'єктів господарювання державного сектору [9, с. 217-219].

Проте слід визнати, що зазначені публікації зорієнтовані більшою мірою на висвітлення проблематики становлення системи корпоративного менеджменту в державному секторі національної економіки в цілому і не стосуються управлінської практики конкретних вітчизняних державних компаній з урахуванням їх галузевої специфіки. У цьому зв'язку актуальності набуває узагальнення досвіду окремих суб'єктів господарювання державного сектору, де безпосередньо відпрацьовуються відповідні механізми корпоративного управління. Це дозволить чіткіше окреслити перспективні напрями поглиблення реформ у цій сфері відносин та деталізувати перелік заходів щодо їх впровадження в сучасних умовах господарювання.

З огляду на це *метою статті* є аналіз особливостей здійснення корпоративної реформи в системі управління АТ «Укрзалізниця» та уточнення комплексу доцільних заходів щодо її просунення в сучасних умовах України.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових досліджень.** Специфіка корпоративного реформування тієї чи іншої державної компанії визначається насамперед особливостями її виробничих та фінансово-економічних процесів, її базовими організаційно-правовими характеристиками. У цьому зв'язку зазначимо, що свою господарську діяльність АТ «Укрзалізниця» розпочало 1 грудня 2015 року. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб. Метою діяльності товариства визначено задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення

ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі [10].

Наразі компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись, зокрема, залізницям Китаю та Індії [10].

Відповідно до ст. 5 Закону України «Про залізничний транспорт» магістральні залізничні лінії загального користування та розміщені на них технологічні споруди, передавальні пристрої, що безпосередньо використовуються для забезпечення процесу перевезень, а саме: залізничні станції та колії загального користування, тягові підстанції, контактна мережа та інші пристрої технологічного електропостачання, системи сигналізації, централізації, блокування та управління рухом поїздів, об'єкти і майно, призначені безпосередньо для виконання аварійно-відновлювальних робіт, є державною власністю, закріплюються за АТ «Укрзалізниця» на праві господарського відання та не підлягають приватизації. АТ «Укрзалізниця» не може відчужувати, передавати в користування, оренду, лізинг, концесію, управління, заставу, вносити до статутного (складеного) капіталу суб'єктів господарювання майно, що є державною власністю та передано АТ «Укрзалізниця» на праві господарського відання, а також вчиняти інші правочини, наслідком яких може бути відчуження такого майна [11].

Національна мережа залізниць є стратегічним активом України, територією України проходять 4 з 10 пан'європейських транспортних коридорів. При виконанні деяких функцій, включно з експлуатацією залізничних колій, АТ «Укрзалізниця» є природною монополією. На теперішній час вона також має монополію на тягові локомотиви та пасажирські перевезення. До початку військової агресії РФ в Україні в лютому 2022 року до державної залізничної монополії «Укрзалізниця» входило 6 регіональних залізниць і приблизно 140 інших структурних підприємств. АТ «Укрзалізниця» було одним із найбільших

роботодавців в Україні; на підприємстві працювало більше 300 тис. працівників [12].

Як засвідчують аналітичні матеріали Національного інституту стратегічних досліджень, після широкомасштабного вторгнення РФ в Україну важливість залізничного транспорту лише посилилася. Саме залізницею нині здійснюється перевезення основних обсягів вітчизняного експорту. Цей вид транспорту також забезпечує перевезення вантажів для потреб Збройних сил України, більшість контрольованих евакуаційних рейсів, доправляє гуманітарні вантажі, обслуговує потреби виробничих підприємств та здійснює їх релокацію. Попри мобілізацію внутрішніх резервів та допомогу світової спільноти, обсяги залізничних вантажних перевезень значно скоротилися. За сумарного прогнозованого скорочення ВВП на 30–50%, що сталося внаслідок російського воєнного вторгнення, зменшення обсягів перевезень залізничним транспортом наразі становить 70% [13].

Це негативним чином відбилося на фінансових результатах АТ «Укрзалізниця», зокрема, призвело до збільшення рівня збитковості її операційної діяльності. Водночас за показниками обігу згідно з даними Міністерства цифрової трансформації та Державної служби статистики АТ «Укрзалізниця» у 2022 році увійшло до складу ТОП - 50 компаній в Україні (8 місце в рейтингу, загальний обсяг обігу компанії становить 74,6 млрд. грн.) [14].

У якості певного чинника стабілізації фінансово-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця» може виступати налагодження ефективної системи корпоративного управління, адже саме ця система має на меті урахування численних ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища при прийнятті і реалізації управлінських рішень, опрацювання сучасних технологій моніторингу і контролю операційних процесів та інших важливих питань антикризового регулювання. Це можливо забезпечити у разі, якщо функції і сфери відповідальності відповідних управлінських структур – передусім наглядової ради та виконавчого комітету – чітко структуровані, відсутні підстави для організаційних суперечок між ними, цілі діяльності компанії (в тому числі –

довгострокові) визначені та існують прозорі, дієві механізми їх досягнення. Проте зазначені вимоги щодо ефективної організації системи корпоративного управління нині в АТ «Укрзалізниця» виконуються лише частково.

Так, наглядову раду в АТ «Укрзалізниця» було створено ще у 2018 році. Вона складалася з семи членів і чотирьох незалежних директорів. Правління (колегіальний виконавчий орган) АТ «Укрзалізниця» складається з шести членів, включно з Головою правління. Із цих шести осіб троє виконують функції тимчасово (тобто вони є виконуючими обов'язки членів правління). За умов нинішнього розподілу функцій і сфер відповідальності цих управлінських структур на рівні компанії й досі існують підстави для постійного виникнення численних організаційних конфліктів між ними. Ці суперечності нерідко загострюються через невизначеність та непрозорість кадрових призначень на керівні посади компанії (йдеться насамперед про Голову правління), латентну підтримку окремих топ-менеджерів впливовими політичними колами, що мають особливі права та інтереси, які часто радикально відрізняються від цілей корпоративного розвитку [15].

Організаційні конфлікти в системі корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» виникають також в результаті недостатньо чіткого розподілу функцій між органами влади, які мають повноваження з розпорядження відповідними державними активами. Так, хоча наразі Кабінет Міністрів України визначений єдиним акціонером компанії, однак деякі функції власника (включно з підготовкою рішень зборів акціонерів) передано Міністерству інфраструктури України. Зауважимо також, що при виконанні функцій корпоративного управління Міністерство інфраструктури виконує й регуляторні функції та функції розробки політики в секторі залізничного транспорту України. В результаті такого конфліктного суміщення функцій управлінськими структурами нерідко приймаються неефективні управлінські рішення у сфері фінансово-господарської діяльності компанії.

Довгострокові (стратегічні) цілі діяльності АТ «Укрзалізниця» нині недостатньо чітко ідентифіковані. Зокрема, й досі на порядку денному

залишаються невизначеними ключові орієнтири довгострокового розвитку компанії, пов'язані із лібералізацією доступу до ринку та інфраструктури, відокремленням експлуатації залізничних колій та інфраструктури залізниці, збиранням плати за користування інфраструктурою. Деякі з цих важливих питань були частково врегульовані Постановою Кабінету Міністрів України № 628 від 12.06.2019 р. «Про затвердження основних засад здійснення державної власності щодо акціонерного товариства «Українська залізниця» [16]. Проте у Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки [17] – базовому документі, який визначає довгострокові цілі корпоративного розвитку і засоби їх досягнення, а відтак служить підґрунтям для узгодження інтересів різних груп учасників корпоративних відносин - засоби вирішення цих питань відображені вкрай фрагментарно. Очевидно, що невизначеність цілей розвитку компанії не дозволяє запровадити повноцінну систему моніторингу й контролю їх реалізації. Відповідно, положення зазначеного стратегічного плану потребують уточнення з позицій сучасних реалій господарського життя нашої країни та розробки, зокрема, узгодженої політики власності компанії.

Аналіз особливостей організації системи корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» та актуальних наукових публікацій за заявленою проблематикою [6–9] дозволяє окреслити пріоритетні заходи з її удосконалення.

Це в першу чергу стоється врегулювання питань роботи наглядової ради компанії. Ключовою вимогою має стати забезпечення повної прозорості призначення та звільнення членів наглядової ради та її керівника, що передбачає застосування чітко структурованих процедур проведення конкурсного відбору відповідних посадових осіб. Варто дотримуватися того, аби наглядова рада компанії складалась з більшості незалежних директорів та мала повноваження приймати незалежні та об'єктивні рішення, була захищена від надмірного політичного втручання та мала необхідну автономію для здійснення своїх функцій. З метою залучення та утримання кваліфікованих та авторитетних кадрів серед членів наглядової ради та менеджменту доцільно на рівні компанії

впровадити політику винагород із визначенням критеріїв та засобів моніторингу результатів діяльності різних груп посадових осіб.

Доцільно також було б розробити і реалізувати політику розкриття інформації в АТ «Укрзалізниця», яка б визначала, яку саме інформацію слід публічно розкривати, а також відповідні канали розкриття та механізми забезпечення якості інформації. Однією з важливих передумов забезпечення прозорості діяльності компанії є створення підрозділу внутрішнього аудиту, який б підпорядковувався безпосередньо наглядовій раді, і діяльність якого контролювалась аудиторським комітетом наглядової ради, очолюваним незалежним членом наглядової ради. Саме наглядова рада має відповідати за забезпечення того, аби АТ «Укрзалізниця» систематично готувала свою фінансову звітність на основі міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та аудиту, здійснювала оцінку заходів з управління ризиками та добропорядності, встановлених для досягнення визначених цілей політики розкриття інформації.

Актуальним завданням корпоративного реформування АТ «Укрзалізниця» є розробка комплексної політики власності компанії. Ця політика повинна відображати загальнодержавну політику у сфері володіння, розпорядження і використання об'єктів державної власності, устанавлювати зв'язки з стратегією розвитку залізничного транспорту і, відповідно, відображати пріоритети управління державними активами на рівні компанії. На наш погляд, політика власності АТ «Укрзалізниця» має базуватися на достатньо довгому часовому горизонті, аби дозволити керівним органам компанії розробити корпоративну стратегію та визначити цілі, що відповідають довгостроковим інтересам компанії та держави як її мажоритарного акціонера, та піддавати їх періодичному перегляду. На цих засадах слід модернізувати систему стратегічного та фінансового планування діяльності компанії, устанавлення критеріїв оцінювання якості її менеджменту.

Розробка політики власності, винагород, розкриття інформації є найважливішими завданнями наглядової ради в процесі просунення корпоративної реформи на рівні АТ «Укрзалізниця». Послідовний діалог між

уповноваженими органами влади та наглядовою радою компанії, невинне дотримання установлених процедур проведення консультацій із зацікавленими сторонами мають стати підґрунтям для виконання цих завдань.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку:** Визначено, що проведення корпоративної реформи в державному секторі національної економіки призвело до суттєвої модернізації системи управління АТ «Укрзалізниця». Зокрема, була створена наглядова рада товариства, опрацьована практика залучення до її роботи незалежних директорів, розмежовані повноваження наглядової ради та колегіального виконавчого органу, сформоване підґрунтя для запровадження стратегічного планування та використання технологій управління ризиками. Проте здійснення такого роду заходів нині має переважно фрагментарний характер, внаслідок чого постійно виникають організаційні конфлікти між різними управлінськими структурами – як на рівні АТ «Укрзалізниця», так й уповноважених органів влади, відсутня цілісна стратегія розв’язання ключових питань корпоративного розвитку компанії, а механізми, що використовуються для її реалізації, залишаються непрозорими.

Аргументовано, що просунення корпоративної реформи та удосконалення системи управління АТ «Укрзалізниця» передбачає здійснення низки заходів, спрямованих на розбудову механізмів узгодження інтересів різних груп учасників корпоративних відносин відповідної компанії. Йдеться насамперед про використання сучасних технологій організації роботи наглядової ради цього товариства, розробку і системну реалізацію компанією своєї політики власності, винагород, розкриття інформації, модернізацію механізмів стратегічного та фінансового планування. Здійснення такого роду заходів АТ «Укрзалізниця» — ключової управлінсько-господарської структури в галузі залізничного транспорту – виступатиме одним з найважливіших чинників удосконалення державного управління цією сферою відносин.

З огляду на це перспективним напрямом подальших досліджень автор статті вважає з’ясування інституційних засад державного управління

залізничним транспортом, зокрема сферою залізничних вантажних перевезень в сучасних умовах України.

### Література

1. Про схвалення Стратегії підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2015 р. № 662-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80#Text>

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності: Закон України №1405-VIII від 2.06.2016 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text>

3. Деякі питання управління державними унітарними підприємствами та господарськими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 р. № 142 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#Text>

4. Деякі питання управління об'єктами державної власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2017 р. № 143 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#Text>

5. Основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки, затверджені Кабінетом Міністрів України 10.10.2018 р. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/180983\\_zatverdzheno-poltiku-vlasnost-v-derzhavnomu-sektor-ekonomki](https://biz.ligazakon.net/news/180983_zatverdzheno-poltiku-vlasnost-v-derzhavnomu-sektor-ekonomki)

6. Осецький В. Л., Каніщенко О. Л., Россо М. В. Підвищення якості корпоративного управління в державних акціонерних товариствах в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 12-18.

7. Поєдинок В. В. Новели корпоративного управління в державних підприємствах. Журнал східноєвропейського права. 2016. № 31. С. 15-20.

8. Прохорова В. В. Корпоративне управління промисловим підприємством в умовах трансформації державної власності. Інфраструктура ринку. 2016. Вип. 2. С. 388-391.

9. Сафронова О. М. Організаційно-правові основи проведення корпоративної реформи в державному секторі економіки в умовах євроінтеграції України. Історія народного господарства та економічної думки України. 2023. Вип. 56. С. 208-224.

10. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця» URL: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information/](https://www.uz.gov.ua/about/general_information/)

11. Про залізничний транспорт: Закон України від 4.07.1996 р. № 273/96-ВР (із змінами і доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80?find=1&text=%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8F#Text>

12. ТОП-100: Огляд найбільших державних підприємств України. Міністерство економіки України URL: [Downloads/TOP-100%20виправлений%20\(1\).pdf](Downloads/TOP-100%20виправлений%20(1).pdf)

13. Модернізація залізничної інфраструктури як чинник підтримки національної економіки в умовах війни на виснаження: аналітичні матеріали Національного інституту стратегічних досліджень URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/modernizatsiya-zaliznychnoyi-infrastruktury-yak-chynnyk-pidtrymky>

14. ТОП-50 компаній в Україні за обігом у 2022 році URL: <https://thepage.ua/ua/economy/najpributkovishi-ta-zbitkovishi-ukrayinski-kompaniyi-u-2022-roci>

15. Стрейман А. «Укрзалізниця»: конфлікт замість реформ. Українська правда. 12.03.2021 р. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/03/12/7286316/>

16. Про затвердження основних засад здійснення державної власності щодо акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.06.2019 р. № 628 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/628-2019-%D0%BF#Text>

17. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки URL: <https://railexpoua.com/wp-content/uploads/2019/06/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%A3%D0%97-2019-23%D1%80%D1%80.pdf>

### References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution “On the approval of the Strategy for improving the efficiency of business entities of the state sector of the economy”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2015-%D1%80#Text> (Accessed 05 Jan 2024).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine “On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding the management of state and communal property objects”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text> (Accessed 05 Jan 2024).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution “Some issues of management of state unitary enterprises and business associations, in the authorized capital of which more than 50 percent of the shares (shares) belong to the state”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Jan 2024).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution “Some issues of management of state-owned objects”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-2017-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Jan 2024).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), “The main principles of the implementation of the property policy regarding business entities of the state sector of

the economy”, available at: [https://biz.ligazakon.net/news/180983\\_zatverdzheno-politiku-vlasnost-v-derzhavnomu-sektor-ekonomki](https://biz.ligazakon.net/news/180983_zatverdzheno-politiku-vlasnost-v-derzhavnomu-sektor-ekonomki) (Accessed 05 Jan 2024).

6. Osets'kyj, V.L. Kanischenko, O.L. and Rosso, M.V. (2019), “Improving the quality of corporate governance in state joint-stock companies in Ukraine”, *Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriiia : Ekonomika i upravlinnia*, vol. 30 (69), no. 1, pp. 12-18.

7. Poiedynok, V.V. (2016), “The Novelties of Corporate Governance in State-Owned Enterprises of Ukraine”, *Zhurnal skhidnoievropejs'koho prava*, vol. 31, pp. 15-20.

8. Prokhorova, V.V. (2016), “Corporate management an industrial enterprise in the conditions of transformation state property”, *Infrastruktura rynku*, vol. 2, pp. 388-391.

9. Safronova, O.M. (2023), “Organizational and legal foundations of corporate reform in the state sector of the economy in the conditions of the European integration of Ukraine”, *Istoriia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy*, vol. 56, pp. 208-224.

10. Ukrzaliznytsia (2024), “General information”, available at: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information/](https://www.uz.gov.ua/about/general_information/) (Accessed 05 Jan 2024).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine “On Railway Transport”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/273/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 05 Jan 2024).

12. Ministry of Economy of Ukraine (2024), “TOP-100: Overview of the largest state-owned enterprises of Ukraine”, available at: [Downloads/TOP-100%20vypravlenyj%20\(1\).pdf](Downloads/TOP-100%20vypravlenyj%20(1).pdf) (Accessed 05 Jan 2024).

13. NISS (2022), “Modernization of railway infrastructure as a factor supporting the national economy in conditions of a war of attrition”, available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/modernizatsiya-zaliznychnoyi-infrastruktury-yak-chynnyk-pidtrymky> (Accessed 05 Jan 2024).

14. Moisieiev, V. (2023), "TOP-50 companies in Ukraine by turnover in 2022", available at: <https://thepage.ua/ua/economy/najpributkovishi-ta-zbitkovishi-ukrayinski-kompaniyi-u-2022-roci> (Accessed 05 Jan 2024).
15. Strejman, A. (2021), "'Ukrzaliznytsia': conflict instead of reforms", available at: <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/03/12/7286316/> (Accessed 05 Jan 2024).
16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On the approval of the basic principles of the implementation of state ownership in relation to the joint-stock company "Ukrainian Railway"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/628-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Jan 2024).
17. Ukrzaliznytsia (2018), "Strategy of JSC "Ukrzaliznytsia" for 2019-2023", available at: <https://railexpoua.com/wp-content/uploads/2019/06/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%A3%D0%97-2019-23%D1%80%D1%80.pdf> (Accessed 05 Jan 2024).

*Стаття надійшла до редакції 10.01.2024 р.*