

М. М. Бурик,  
здобувач  
ORCID ID: 0000-0001-8939-1324

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.17—18.143

## АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

М. Buryk,  
Candidate for a degree

ANALYSIS OF STRATEGIC PLANNING IN THE ACTIVITIES OF STATE DEPARTMENT  
OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT

*Інтеграційні процеси забезпечують конвергенцію в сфері державного управління розвитком транспортної інфраструктури України до практики країн ЄС. У результаті формується конкурентне середовище функціонування транспортної системи через дерегуляцію, реформування та інноваційні методи управління. Мета статті полягає в аналізі стратегічного планування в діяльності органів державного управління розвитком транспортною інфраструктурою. Для досягнення мети використано методи аналізу та вивчення стратегічних документів державного рівня, діяльності органів управління транспортною інфраструктурою. В цій статті використано фінансові плани підвідомчих організацій Міністерства інфраструктури України для вивчення ефективності стратегічного планування. У цій статті на основі аналізу фінансових планів та стратегічних цілей органів управління вивчено тенденції, методи, інструменти стратегічного планування в сфері розвитку транспортної інфраструктури. Визначено, що стратегічний, системний, інноваційний, цільовий підходи інтегруються та забезпечують досягнення цілей в межах реалізації Транспортної стратегії України. Комплексність реалізації стратегічного планування на різних рівнях управління забезпечується через встановлення цілей, відповідальних органів управління та очікуваних результатів в межах плану заходів підвідомчих організацій. Стратегічне планування інтегроване в підвідомчі організації Міністерства інфраструктури України з врахуванням партнерських зв'язків України з іншими країнами в цілях розбудови транспортних сполучень міжнародного рівня. Водночас стратегічне планування враховує регіональні особливості розвитку транспортної інфраструктури відповідно пріоритетним напрямкам розвитку. Стратегічне планування забезпечує співпрацю зацікавлених сторін, зважаючи на потреби транспортної системи в розвитку інфраструктури, ринкової пропозиції та попиту на транспортні послуги. Органи державного управління інтегрують світовий досвід дерегуляції транспортної системи для забезпечення розвитку інфраструктури. Як наслідок, використання різних форм фінансування, інноваційних законодавчих, фінансових, адміністративних та інших заходів в Україні буде сформовано ефективну систему органів державного управління розвитком транспортної інфраструктури на основі принципів ринкової конкуренції.*

*Integration processes ensure convergence in the field of public management of the development of transport infrastructure of Ukraine to the practice of EU countries. As a result, a competitive environment for the functioning of the transport system is formed through deregulation, reform and innovative management methods. The purpose of the article is to analyze the strategic planning in the activities of public administration for the development of transport infrastructure. In this article, based on the analysis of financial plans and strategic goals of government agencies, trends, methods, tools of strategic planning in the field of transport infrastructure development are studied. This article uses the financial plans of subordinate organizations of the Ministry of Infrastructure of Ukraine to*

**study the effectiveness of strategic planning. It is determined that strategic, systemic, innovative, targeted approaches are integrated and ensure the achievement of goals within the implementation of the Transport Strategy of Ukraine. Strategic planning is integrated into the subordinate organizations of the Ministry of Infrastructure of Ukraine, taking into account the partnerships of Ukraine with other countries in order to develop international transport links. At the same time, strategic planning takes into account the regional features of transport infrastructure development in accordance with the priority areas of development. Strategic planning ensures the cooperation of stakeholders, taking into account the needs of the transport system in the development of infrastructure, market supply and demand for transport services. In Ukraine, strategic planning involves deregulation of the market and transport system in order to develop infrastructure and create competition. This involves the use of various forms of financing, adaptation of legislation in accordance with EU standards, integration of organizational, institutional, administrative measures in order to form an effective system of government bodies. Financial plans of subordinate organizations are the main strategic documents that determine the development of transport infrastructure through the mechanism of capital investment.**

*Ключові слова: транспортна інфраструктура, управління транспортною інфраструктурою, стратегічне планування транспортної інфраструктури, органи управління транспортною інфраструктурою.*

*Key words: transport infrastructure, transport infrastructure management, strategic planning of transport infrastructure, transport infrastructure management bodies.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Євроінтеграція, формування конкурентного ринку транспортних послуг, проблеми функціонування транспортної інфраструктури визначають потребу у стратегічному плануванні діяльності органів державного управління в цій сфері. Світові тенденції (передача державою функцій зі створення, експлуатації об'єктів транспортної інфраструктури приватному сектору на онові форм державно-приватного партнерства; підвищення екологічності та інклюзивності транспорту; організація управління транспортним сектором з опорою на науку і стратегічне планування; комплексне управління розвитком портової інфраструктури тощо) впливають на стратегічне планування в галузі управління розвитком інфраструктури України. Ці тенденції потребують дослідження сучасного стану реалізації стратегій у визначеній проблематиці дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі стратегічне планування в управлінні розвитком транспортної інфраструктури розглядається з позиції застосування стратегічного підходу, системного підходу через залученість органів управління залежно від виду інфраструктури, цільового підходу до планування [2]. Крім цього, управління в цій області повинне базуватися на інноваційному підході, нових методах, використанні приватизації, реструктуризації інфраструктури відповідно досвіду ЄС через потребу в інвестиціях для розвитку. Методи державно-приватного партнерства є одними з найбільш ефективних [3]. В науковій літературі проаналізовано стратегічні документи, зокрема Транспортну стратегію до 2030 року, визначено її недоліки, сформовано методичні рекомендації. Недосконалість системи стратегічного характеру, відсутність узгодженості у трактуванні термінології, відсутність стратегій розвитку окремих секторів транспортної галузі, фінансові та інвестиційні проблеми, проблеми реалізації цільових програм розвитку є

предметом останніх досліджень [14]. Науковці пропонують стратегічні напрямки розвитку транспортної інфраструктури та стверджують про відсутність системи управління стратегічним плануванням розвитку транспортної інфраструктури [15]. Розвиток конкурентного транспортного ринку в Україні та "перехід на європейську модель розділення сфер діяльності з управління інфраструктурою та з надання транспортних послуг" [12] потребує дослідження нових підходів, методів стратегічного планування, найбільш ефективних в сфері державного управління України.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в аналізі стратегічного планування в діяльності органів державного управління розвитком транспортною інфраструктурою.

Для досягнення мети використано методи аналізу та вивчення стратегічних документів державного рівня, діяльності органів управління транспортною інфраструктурою. В цій статті використано фінансові плани підвідомчих організацій Міністерства інфраструктури України для вивчення ефективності стратегічного планування.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У цій статті транспортну інфраструктуру будемо розуміти, як складову частину транспортної системи для забезпечення та функціонування в цілях формування можливостей забезпечення конкуренції внутрішнього ринку, якісних транспортних послуг та розвитку економіки загалом [16].

Систему управління транспортною інфраструктурою будемо розуміти як сукупність елементів, а саме: органів управління, цільових стратегічних установок, принципів та методів, функцій та інструментів, технологій, компетенцій та ресурсів, залежних між собою, що формують механізм впливу на розвиток транспортної системи, інфраструктури, відтворювальний потенціал, для забезпечення конкурентоспроможності економіки [3]. Органи управління вищого рівня (національний та

Таблиця 1. Основні фінансові показники підвідомчих організацій Міністерства на 2020 рік

Підвідомча організація	Факт минулого року	Фінансовий план поточного року	Прогноз на поточний рік	Плановий рік
<b>ДП «МА «Бориспіль»</b>				
Валовий прибуток/збиток	2557567	1921943	2267257	1558109
Фінансовий результат від операційної діяльності	2402651	1709762	2065943	559926
ЕВІТДА	2721918	2303275	2436203	1748866
Рентабельність ЕВІТДА	63,29819581	51,17007297	54,42232809	39,06714188
Фінансовий результат до оподаткування	2229782	1344828	1896021	55852
Чистий фінансовий результат	1807894	1101691	1532861	54702
Прибуток	1807894	1101691	1532861	54702
<b>Державне Підприємство «Дирекція з будівництва міжнародного аеропорту «Одеса»</b>				
Валовий прибуток/збиток	0	22915,1	0	9592,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	-8602,6	-180	-15762,6	-3109,5
ЕВІТДА	-8473,6	26	-15687	-3054,8
Рентабельність ЕВІТДА	-	0,113462302	-	-31,84438491
Фінансовий результат до оподаткування	3459,8	2170	-1222	117,5
Чистий фінансовий результат	3459,8	1779,4	-1222	96,4
Прибуток	3459,8	1779,4	-1222	96,4
<b>Державне підприємство «Адміністрація морських портів України»</b>				
Валовий прибуток/збиток	3662867	3003566	3113858	3504096
Фінансовий результат від операційної діяльності	2820439	1972478	1985395	2612871
ЕВІТДА	3349051	2668746	2718308	2874162
Рентабельність ЕВІТДА	51,32001843	39,34518893	38,7179294	38,3883415
Фінансовий результат до оподаткування	2834361	2000014	2014503	2617068,033
Чистий фінансовий результат	2262953	1609488	1631058	2085146,033
Прибуток	2262953	1609488	1631058	2085146,033
<b>АТ «Укрзалізниця»</b>				
Валовий прибуток/збиток	6 298 334	14 905 616	9 577 654	10 043 130
Фінансовий результат від операційної діяльності	4 174 812	8 600 409	9 145 160	-1 766 370
ЕВІТДА	16 023 509	25 048 432	17 326 379	18 189 337
Рентабельність ЕВІТДА	19	24	19	20
Фінансовий результат до оподаткування	940 477	5 638 674	4 863 347	2 492 840
Чистий фінансовий результат	203 854	4 517 479	2 988 247	69
Прибуток	203 854	5 383 426	2 988 247	11 191 505

Джерело: [7; 11].

регіональний) забезпечують стратегічне управління, що включає планування в межах визначених цілей розвитку інфраструктури в довгостроковій, середньостроковій перспективі. Варто відмітити, що в діючій Транспортній стратегії України передбачено розробка проектів планів заходів її реалізації на 2018—2020 роки, розробка проектів трирічних планів заходів з 2021 року, проте відсутні показники ефективності реалізації, які дають змогу визначити стан стратегічного планування.

Основна ціль стратегічного планування — співробітництво зацікавлених сторін для формулювання та отримання інформації про потреби суб'єктів транспортної інфраструктури, цілі та розуміння методів, інструментів досягнення цілей. Прогнозування попиту на транспортні послуги та прогнозування тенденцій впливу на попит (обсяги авіа, автомобільного, залізничного, морського перевезення) та ринкової пропозиції, врахування кон'юнктури світового ринку, входить до стратегічного планування в діяльності органів управління. Основа стратегічного планування — прогнозування пропозиції та попиту, оцінювання економіки транспортної галузі, аналіз потужності інфраструктури для підтримки цілей в довгостроковій перспективі [12].

Органи управління в межах стратегічного планування визначають мету, принципи політики, що також є елементом стратегічного планування. Політика управління повинна враховувати тенденції зарубіжних країн, особливо країн партнерів. Для прикладу, Транспортна стратегія України повинна формуватися з врахуванням цілей стратегії сталого розвитку "Україна 2020" [8], вимог про розвиток транспортного сектору, передбачених Угодою про асоціацію. Стратегія враховує положення Стратегії сталого розвитку ЄС "Європа 2020", напрями транспортної політики ЄС, вимоги щодо розвитку національної транспортної системи відповідно ініціативам регіональної співпраці.

Стратегія в загальному визначає напрямки розвитку інфраструктури України (наприклад, технологічна відсталість, зношеність, фінансування, інвестиції, якість послуг, висока вартість послуг, втрати транзитних транспортних потоків, інші проблеми). Це негативно позначається на стратегічному плануванні через нечіткість, неструктурованість стратегії [5].

Міністерство інфраструктури України (далі Міністерство) визначає стратегічні цілі відповідно інтеграційним процесам з ЄС та досвіду ЄС в трансформації

**Таблиця 2. Планові показники капітальних інвестицій підвідомчих організацій Міністерства на 2020 рік**

Підвідомча організація	Факт минулого року	Фінансовий план поточного року	Прогноз на поточний рік	Плановий рік	Плановий рік, %
<b>ДП «МА «Бориспіль»</b>					
Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	714617	2484341	1182914	744659	100,00
капітальне будівництво	213599	374390	153016	40341	5,42
придбання (виготовлення) основних засобів	116594	1224076	549352	337072	45,27
придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	8299	14668	15783	24156	3,24
придбання (створення) нематеріальних активів	12545	53000	35075	16039	2,15
модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	311057	760912	411363	273688	36,75
капітальний ремонт	52523	57295	18325	53363	7,17
<b>Державне Підприємство «Дирекція з будівництва міжнародного аеропорту «Одеса»</b>					
Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	540321	1792824,4	1179013,4	872020,4	100,00
капітальне будівництво	540321	1792547,8	1179013,4	872020,4	100,00
придбання (виготовлення) основних засобів	0	176,6	0	0	0
придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	0	100	0	0	0
придбання (створення) нематеріальних активів	0	0	0	0	0
модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	0	0	0	0	0
капітальний ремонт	0	0	0	0	0
<b>Державне підприємство «Адміністрація морських портів України»</b>					
Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	1406845	1176270	628469	1115945	100,00
капітальне будівництво	147275	273239	90505	187425	16,80
придбання (виготовлення) основних засобів	147192	113999	31876	245100	21,96
придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів		0	0	0	0,00
придбання (створення) нематеріальних активів	15532	38682	14437	47434	4,25
модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	1094130	748029	482771	568135	50,91
капітальний ремонт	2716	2321	8880	67851	6,08
<b>АТ «Укрзалізниця»</b>					
Капітальні інвестиції, усього, у тому числі:	16 912 841	18 250 087	10 697 313	12 635 085	100,00
капітальне будівництво	4 282 670	6 521 080	1 912 833	5 345 619	42,31
придбання (виготовлення) основних засобів	6 302 011	4 418 366	3 016 352	2 061 752	16,32
придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	330 333	329 292	366 336	236 100	1,87
придбання (створення) нематеріальних активів	164 160	148 842	59 950	150 000	1,19
модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	3 390 607	4 881 146	3 296 972	2 747 191	21,74
капітальний ремонт	2 443 060	1 951 361	2 044 870	2 094 423	16,58

Джерело: [7; 11].

транспортної системи. Підвідомчі організації відповідальні за різні підсектори розвитку транспортної інфраструктури: ДП "Адміністрація морських портів України", Державне агентство автомобільних доріг України (Укравтодор), Державна авіаційна служба України, АТ "Укрпошта", ДП "Укрсервіс Мінтрансу", АТ "Укрзалізниця", Державна служба морського та річкового транспорту. Ці організації залишаються в державній власності.

Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції відповідає за планування державної політики та координації бюджетного планування, тарифної політики, інвестиційної політики, а Головне управління моніторингу та аналізу політики в галузі транспорту відповідає за моніторинг та аналіз державної політики в галузі транспорту [6].

Департамент стратегічного розвитку дорожнього ринку та автомобільних перевезень відповідає стратегічні плани розвитку мережі автомобільних доріг та супутньої інфраструктури, розвиток та регулювання ринку автомобільних перевезень, міського електричного транспорту та здійснює управління проектами та програмами [6].

Одним з пріоритетних напрямів роботи Міністерства — сприяння реалізації інфраструктурних проєктів у різних галузях: в галузях автомобільного та міського транспорту; дорожні інфраструктурні проєкти; інфраструктурні проєкти залізничного транспорту та в галузі водного транспорту, в авіаційній галузі та в галузі поштового зв'язку, інфраструктурні проєкти з міжнародними фінансовими організаціями та інфраструктурні проєкти у сфері безпеки на транспорті. Проєкти можна вважати одним з інструментів реалізації стратегічного планування [6].

Стратегічне планування також включає фінансові плани підвідомчих організацій, де міститься інформація про факт минулого року, план поточного року, прогноз на поточний рік, плановий рік, інформація згідно із стратегічним планом розвитку. Підвідомчі організації також формують плани роботи на три роки (табл. 1), для прикладу Державна служба морського та річкового транспорту на 2020—2022 роки або План діяльності Державної служби України з безпеки на транспорті на 2020 рік. Відповідно планам, визначаються зокрема капітальні інвестиції на капітальне будівництво, придбання (виготовлення) основних засобів, придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів, придбання (створення) нематеріальних активів, модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів та капітальний ремонт [4]. Варто відмітити, що така інформація про прогнози фінансових показників міститься на сайті Міністерства лише за 2020 рік, що унеможливує детальний аналіз стратегічного планування в діяльності органів державного управління.

Стратегічне планування забезпечує Міністерство інформацією про валовий прибуток, витрати, чисті фінансові результати та чистий прибуток, рентабельність діяльності та рентабельність інфраструктури. У межах фінансових планів визначають на наступний рік такі статті затрат: розрахунки з бюджетом, рух грошових коштів, капітальні інвестиції (табл. 2), коефіцієнтний аналіз, звіт про фінансовий стан, кредитна політика та дані про персонал та витрати на оплату праці. Стратегічне планування передбачає в основному або придбання (виготовлення) основних засобів, або модернізацію, модифікацію (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів. У випадку з ДП "Дирекція з будівництва міжнародного аеропорту "Одеса" передбачено 100% капітальне будівництво на 2020 рік. Державне підприємство "Адміністрація морських портів України" та АТ "Укрзалізниця" також запланували капітальне будівництво (16,8% та 42,3% відповідно) на 2020 рік.

Таким чином, у 2020 році підвідомчі організації Міністерства здійснюють короткострокове планування діяльності в межах визначеної стратегії розвитку транспортної інфраструктури.

Ефективним інструментом стратегічного планування є розробка інфраструктурних проєктів, зокрема в межах Транспортної стратегії до 2030 року (39 проєктів на суму 4,5 млрд євро інтегровані у Індикативний план побудови

Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T). Підготовка проєктів і в межах Плану здійснена Світовим банком та Європейською Комісією для розвитку транспортного сполучення з країнами в межах Східного партнерства. Фінансування змішане: кошти виділяються Європейським інвестиційним банком, Світовим банком, а також використовуючи механізм державно-приватного партнерства. Пріоритетний результат — Комплексний план дій з метою вдосконалення менеджменту інфраструктурним циклом, що інтегрує експлуатаційні, адміністративні, законодавчі, організаційні та фінансові заходи [13].

У межах Плану заходів на 2019—2021 роки з реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [8] та стратегічних цілей Стратегії Міністерство визначає відповідальних виконавців, строки виконання та очікувані результати. Це забезпечує комплексність реалізації стратегічного планування на різних рівнях управління.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження доводить про початок реалізації стратегічного комплексного підходу до розвитку транспортної інфраструктури України в межах стратегій розвитку, планів реалізації заходів, з використанням інструментів та форм державно-приватного партнерства, інфраструктурних проєктів. Органи державного управління інтегрують світовий досвід дерегуляції транспортної системи для забезпечення розвитку інфраструктури. Як наслідок, використання різних форм фінансування, інноваційних законодавчих, фінансових, адміністративних та інших заходів в Україні буде сформовано ефективну систему органів державного управління розвитком транспортної інфраструктури. Незважаючи на державну форму власності підвідомчих Міністерству організацій, кожне підприємство несе фінансову, адміністративну, організаційну та інші види відповідальності за стратегічний розвиток та розбудову інфраструктури в межах фінансових планів та визначених на національному рівні стратегічних цілей.

## Література:

1. Верховна Рада України. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Розпорядження КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text>
2. Задоя В. Щодо питання удосконалення системи управління інфраструктурою залізничного транспорту в умовах ринку. Огляд економіки транспорту та менеджменту. (10). 2015.
3. Кравченко А.В. Інноваційні методи управління транспортною інфраструктурою. Інтелект XXI. (2). 2016. С. 53—59.
4. Ложачевська О.М., Сидоренко К.В. Імплементация світового досвіду стратегічного розвитку транспортного сектору України. Стратегія розвитку України. (1). 2018. С. 48—53.
5. Михайличенко К. Транспортна стратегія у національних інтересах України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. (2). 2017. С. 82—94.
6. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua>

7. Міністерство інфраструктури України. Консолідований фінансовий план на 2020 рік. АТ "Укрзалізниця". URL: <https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/FP%20УЗ%202020n.pdf>

8. Міністерство інфраструктури України. План заходів на 2019—2021 роки з реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. URL: <https://mtu.gov.ua>

9. Міністерство інфраструктури України. План роботи Державної служби морського та річкового транспорту України на 2020 рік. URL: [https://mtu.gov.ua/files/Dok\\_NORMATUVKA/Morська%20адміністрація%20План%202020-2022.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Dok_NORMATUVKA/Morська%20адміністрація%20План%202020-2022.pdf)

10. Міністерство інфраструктури України. Проект "Міський громадський транспорт в Україні" URL: [https://mtu.gov.ua/files/Міський%20громадський%20транспорт%20в%20Україні\\_звіт.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Міський%20громадський%20транспорт%20в%20Україні_звіт.pdf)

11. Міністерство інфраструктури України. Фінансові плани. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Plani.html>

12. Поздняков А.А., Мироненко В.К., & Позднякова О.О. Інформаційна модель розвитку залізничної транспортної інфраструктури в системі мультимодальних пасажирських перевезень. Наукоємні технології. (2). 2019. С. 280—287.

13. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. 39 українських інфраструктурних проектів, що передбачені "Drive Ukraine 2030", включені до Індикативного плану розбудови Транс'європейської транспортної мережі. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/39-ukrayinskih-infrastruktur-nih-proektiv-shcho-peredbacheni-drive-ukraine-2030-vklyucheni-do-indikativnogo-planu-rozbudovi-transyevropejskoyi-transportnoyi-merezhi-volodimir-omelyan>

14. Федяй Н. Основні недоліки діючої транспортної стратегії України до 2020 р. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. (31). 2015. С. 37—47.

15. Шемаєв В.В. Досвід Південної Кореї щодо розбудови транспортної інфраструктури: висновки для України. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. (22, Вип. 9). 2017. С. 30—34.

16. Шемаєв В.В. Управління розвитком транспортної інфраструктури в системі економічної безпеки держави. Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, 2018.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text> (Accessed 4 September 2020).

2. Zadoya, V. (2015), "On the issue of improving the management system of railway transport infrastructure in market conditions", *Ohlyad ekonomiky transportu ta menedzhmentu*, vol. 10, pp. 37—47.

3. Kravchenko, A. V. (2016), "Innovative methods of transport infrastructure management", *Intelekt XXI*, vol. 2, pp. 53—59.

4. Lozhachevskaya, O. M. and Sidorenko, K. V. (2018), "Implementation of world experience of strategic develop-

ment of the transport sector of Ukraine" *Stratehiya rozvytku Ukrayiny*, vol. 1, pp. 48—53.

5. Mikhailichenko, K. (2017), "Transport strategy in the national interests of Ukraine", *Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 2, pp. 82—94.

6. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), available at: <https://mtu.gov.ua> (Accessed 4 September 2020).

7. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), "Consolidated financial plan for 2020. JSC "Ukrzaliznytsia", available at: <https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/FP%20УЗ%202020n.pdf> (Accessed 4 September 2020).

8. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), "Action plan for 2019-2021 for the implementation of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://mtu.gov.ua> (Accessed 4 September 2020).

9. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), "Work plan of the State Service of Maritime and River Transport of Ukraine for 2020", available at: [https://mtu.gov.ua/files/Dok\\_NORMA-TUVKA/Morська%20адміністрація%20План%202020-2022.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Dok_NORMA-TUVKA/Morська%20адміністрація%20План%202020-2022.pdf) (Accessed 4 September 2020).

10. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), "Project "Urban public transport in Ukraine", available at: [https://mtu.gov.ua/files/City%20public%20transport%20in%20Ukraine\\_report.pdf](https://mtu.gov.ua/files/City%20public%20transport%20in%20Ukraine_report.pdf) (Accessed 4 September 2020).

11. The official site of Ministry of Infrastructure of Ukraine (2020), "Financial plans", available at: <https://mtu.gov.ua/timeline/Plani.html> (Accessed 4 September 2020).

12. Pozdnyakov, A. A. Mironenko, V. K. and Pozdnyakova, O. O. (2019), "Information model of railway transport infrastructure development in the system of multimodal passenger transportation", *Naukojemni tekhnolohiyi*, vol. 2, pp. 280—287.

13. Government portal (2020), "The only web portal of the executive authorities of Ukraine. 39 Ukrainian infrastructure projects envisaged by Drive Ukraine 2030 are included in the Indicative Plan for the Development of the Trans-European Transport Network", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/39-ukrayinskih-infrastruktur-nih-proektiv-shcho-peredbacheni-drive-ukraine-2030-vklyucheni-do-indikativnogo-planu-rozbudovi-transyevropejskoyi-transportnoyi-merezhi-volodimir-omelyan> (Accessed 4 September 2020).

14. Fedyai, N. (2015), "The main shortcomings of the current transport strategy of Ukraine until 2020", *Collection of scientific works of the State Economic and Technological University of Transport*. Ser.: Economics and Management, vol. 31, pp. 37—47.

15. Shemayev, V. V. (2017), "South Korea's experience in building transport infrastructure: conclusions for Ukraine", *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu*. Seriya: Ekonomika, vol. 22 (9), pp. 30—34.

16. Shemayev, V. V. (2018), *Management of transport infrastructure development in the system of economic security of the state [Upravlinnia rozvytkom transportnoi infrastruktury v systemi ekonomichnoi bezpeky derzhavy]*, Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen', Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 14.09.2020 р.*