

УДК 338.47; 656.2; 339.138:316.77

*Анна Брайковська, к.е.н., доц.,
(доцент кафедри менеджменту, Державний економіко-технологічний
університет транспорту)*

*Марина Васечко, магістр
(Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОКОМОТИВНОГО ГОСПОДАРСТВА ЗАЛІЗНИЦЬ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

Реформування транспортної системи України відповідно до вимог ЄС обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління залізничним транспортом.

Встановлено, що прогнозованими результатами реформування залізничного транспорту стануть скорочення витрат на підвищення продуктивності праці, а саме: підвищення рівня використання транзитного потенціалу; збільшення обсягів перевезень на 20-25%; відносне зменшення собівартості перевезень на 15%; зменшення обсягів питомих витрат енергоресурсів на тягу поїздів на 15%; підвищення продуктивності праці в 1,6 раза.

Визначено, що особливої актуальності набуває питання ефективності господарської діяльності кожного з підприємств ПАТ «Українська залізниця».

У статті розглянуті особливості та виявлені шляхи підвищення ефективності локомотивного господарства в умовах реформування залізничного транспорту.

При оцінці витрат експлуатації як основи економічної оцінки локомотивного господарства та його структурних підрозділів виходять з положення, що на них впливає багато факторів. В конкретній системі управління будь-який з елементів витрат повинен класифікуватися з точки зору його керованості (керовані, слабо керовані, помірно керовані, вирішуючі фактори).

Вдосконалення планування на транспорті в сучасних умовах припускає розвиток економічних методів управління, підвищення наукової обґрунтованості показників, норм і нормативів, забезпечення збалансування планів перевезень з планами роботи рухомого складу, усунення втрат транспортних ресурсів і вантажів, підвищення ефективності та якості роботи.

Ключові слова: ПАТ «Укрзалізниця», реформування залізничного транспорту, ефективність підприємств транспорту, ефективність експлуатації рухомого складу, локомотивне господарство

© Брайковська А., Васечко М., 2016

*Анна Брайковская, к.э.н., доц.
(доцент кафедры менеджмента, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Марина Васечко, магистр
(Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛОКОМОТИВНОГО ХОЗЯЙСТВА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОТРАСЛИ

Реформирование транспортной системы Украины в соответствии с требованиями ЕС обуславливает необходимость совершенствования подходов к управлению железнодорожным транспортом.

Установлено, что прогнозируемыми результатами реформирования железнодорожного транспорта станут сокращение расходов на повышение производительности труда, а именно: повышение уровня использования транзитного потенциала; увеличение объемов перевозок на 20-25%; относительное уменьшение себестоимости перевозок на 15%; уменьшение объемов удельных расходов энергоресурсов на тягу поездов на 15%; повышение производительности труда в 1,6 раза.

Определено, что на сегодня особую актуальность приобретает вопрос эффективности хозяйственной деятельности каждого из предприятий ОАО «Украинская железная дорога».

В статье рассмотрены особенности и выявлены пути повышения эффективности локомотивного хозяйства в условиях реформирования железнодорожного транспорта.

При оценке расходов эксплуатации как основы экономического состояния локомотивного хозяйства и его структурных подразделений исходят из утверждения, что на них влияет множество факторов. В конкретной системе управления любой из элементов затрат должен классифицироваться с точки зрения управляемости (управляемые, слабо управляемые, умеренно управляемые, разрешающие факторы).

Совершенствование планирования на транспорте в современных условиях предполагает развитие экономических методов управления, повышение научной обоснованности показателей, норм и нормативов, обеспечение баланса планов перевозок с планами работы подвижного состава, устранения потерь транспортных ресурсов и грузов, повышение эффективности и качества работы.

Ключевые слова: ПАО «Укрзалізниця», реформирование железнодорожного транспорта, эффективность предприятий транспорта, эффективность эксплуатации подвижного состава, локомотивное хозяйство.

*Braikovska Anna, Ph.D., associate professor
(associate professor of the management chair,
State Economy and Technology University of Transport*

*Vasechko Marina, master
(State Economy and Technology University of Transport)*

ENSURING EFFECTIVENESS OF LOCOMOTIVE DEPOTS RAILWAYS IN CONDITIONS OF REFORMING THE INDUSTRY

Reform of Ukrainian transport system must comply with the EU requirements and makes it necessary to improve approaches to the management of railway transport.

Predicted results of reforming the railway transport will reduce costs to increase productivity, such as: increase the use of transit potential; An increase in traffic volumes by 20-25%; The relative decrease in transportation costs by 15%; The decrease in unit energy costs for hauling by 15%; Increasing productivity by 1.6 times.

At present, the issue of efficiency of economic activity of each of the companies of JSC «Ukrainian Railways» becomes acute urgency.

The article describes the features and identified ways to improve locomotive economy in the conditions of reforming of railway transport.

Using the operating costs as a basis for economic evaluation of locomotive economy and its business units is based on the premise that they are multi-factorial phenomenon. In particular the control system of any of the cost elements to be classified in terms of controllability (controlled, poorly controlled, moderately controlled, allowing factors).

Improved planning of transport requires the development of economic management, improving the scientific validity of indicators, norms and regulations, ensuring the balance of transport plans with rolling work plans, eliminate waste and cargo transport resources, increasing the efficiency and quality of work.

Keywords: Ukrainian Railways, railway reform, the efficiency of transport companies, operating efficiency of rolling stock, locomotive establishment.

Постановка проблеми. Реформа залізничного транспорту здійснюється відповідно до Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 рр. [1] згідно з планами імплементації деяких актів законодавства ЄС у сфері залізничного транспорту [2]. Основною метою реформування залізничного транспорту є розвиток конкуренції на ринку залізничних перевезень та підвищення ефективності діяльності галузі. Вже 1 грудня 2015 року свою господарську діяльність розпочала нова компанія – Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця», державна реєстрація якої відбулася 21 жовтня 2015 року [3]. Це важливий етап реформування залізничної галузі, який виведе її на новий рівень розвитку та надання клієнтам послуг і сервісу європейської якості.

На сьогодні доопрацьовується нова редакція Закону України «Про залізничний транспорт» спільно з європейськими партнерами та з урахуванням положень актів законодавства ЄС, імплементація яких визначена Угодою про асоціацію. Це передбачає проведення заходів щодо інвентаризації та оцінки майна підприємств, установ та організацій залізничного транспорту, а також господарських товариств,

100% акцій яких вноситься до статутного капіталу ПАТ «Українська залізниця». Внаслідок кризової ситуації у зв'язку з анексією Російською Федерацією Автономної Республіки Крим та агресією на території Сходу України, облік державного майна підприємств та установ залізничного транспорту здійснюється в тому числі згідно з постановою № 604 Кабінету Міністрів України «Про особливості здійснення інвентаризації та обліку майна на окупованих територіях та в зоні проведення антитерористичної операції».

Основним завданням другого етапу реформи стане формування вертикально-інтегрованої системи управління всередині ПАТ «Українська залізниця» [4], а саме:

- розділення фінансових рахунків кожного виду діяльності, що підвищить прозорість фінансових потоків в Укрзалізниці;
- підвищення ефективності управління за рахунок забезпечення можливості визначення ефективності кожного виду діяльності;
- визначення видів діяльності, які є непрофільними для Укрзалізниці;
- проведення аналізу витрат на кожний вид діяльності та розробка Методики розрахунку кожної складової тарифу;
- встановлення реальної суми перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних, а отже, забезпечення державної підтримки збиткових видів перевезень та ліквідація перехресного субсидування.

У сучасних умовах реформування транспортної системи надзвичайно актуальним залишається питання ефективності господарської діяльності кожного з підприємств ПАТ «Українська залізниця».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням особливостей господарської діяльності підприємств залізничного транспорту займалися такі вітчизняні вчені як: Пасічник В. І., Бараш Ю. С., Колесникова Н. М., Богомолова Н.І., Гудкова В. П. та інші.

Моцна І. В. узагальнила підходи до ефективності функціонування підприємства [5]. Ефективність функціонування підприємства є комплексною характеристикою існування соціально-економічної системи. Для її визначення варто застосовувати комплексний підхід, який включає сукупність критеріїв оцінки ефективності функціонування підприємства: результативність його витрат, цільову результативність та конкурентоспроможність.

Градобоев Є. В. розглядає ефективність не тільки як здатність суб'єкта господарювання отримувати більшу кількість корисних благ у розрахунку на одиницю ресурсів, які використовувались, а й як здатність підприємства розвиватися й досягати мети, зберігаючи збалансовану взаємодію всіх своїх підсистем [8].

Мельник В. О. та Журавель Г. В. обґрунтували доцільність застосування бюджетування як ефективного методу складання тактичних планів у межах стратегічного планування діяльності підприємств залізничного транспорту [6].

Спираючись на міжнародний досвід, Польова В. В. розробила стратегічну карту і збалансовану систему показників ефективності, які охоплюють усі сфери діяльності залізничного транспорту України, відповідають його стратегічним цілям, цілям-цінностям і можуть бути використані для оцінки якості роботи вищого керівного складу [9].

Мета та наукова новизна. Виявлення шляхів підвищення ефективності локомотивного господарства в умовах реформування залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Реформування транспортної системи України відповідно до вимог ЄС обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління залізничним транспортом. Зокрема набувають актуальності оцінюван-

ня виробничо-господарської діяльності усіх структурних підрозділів за ключовими показниками ефективності. На рис. 1 представлено схему ПАТ «Укрзалізниця» після завершення реформ. До дочірніх ПАТ «Укрзалізниця» належать такі підприємства: діагностики колійної інфраструктури; механізації колійних робіт; науково-дослідних та конструкторських робіт; воєнізованої охорони та інші. Регіональні філії поділяються на: Південно-західну, Південну, Придніпровську, Львівську, Одеську та Донецьку (станом на червень 2015 р.). Функціональні філії: матеріально-технічне забезпечення; головний інформаційно-обчислювальний центр; центральна станція зв'язку; медичного забезпечення; Центр професійної підготовки; приміських перевезень. Залежні акціонерні товариства за видами діяльності поділяються на: вантажні перевезення, пасажирські перевезення на внутрішньому та міжнародному сполученні, ремонт і сервісне обслуговування рухомого складу, будівництво та ремонт об'єктів інфраструктури [7].



Рис. 1. Принципова схема ПАТ «Укрзалізниця» після завершення реформ [7].

Для оцінювання ефективності діяльності транспортних підприємств можна запропонувати як універсальні ключові показники ефективності, так і специфічні. До універсальних КРІ транспортних компаній можна віднести: виручку від реалізації, прибуток до вирахування відсотків і податків (ЕВІТДА), рентабельність послуг транспортних компаній, частка доходів від перевезень у загальній сумі доходів підприємства, продуктивність праці, рентабельність активів, операційний прибуток, коефіцієнт оборотності тощо. Для транспортного підприємства ключовими показниками ефективності можуть бути: відношення порожнього пробігу до навантаженого; дохід на одну вантажну операцію; технічна швидкість, яка вимірюється в км/рік; доходи від експортно-імпортних операцій; частка замовлень постійних клієнтів; штрафи при перевезеннях тощо.

Прогнозованими результатами реформування залізничного транспорту стануть скорочення витрат на підвищення продуктивності праці, а саме:

- підвищення рівня використання транзитного потенціалу;
- збільшення обсягів перевезень на 20–25%;
- відносне зменшення собівартості перевезень на 15%;
- зменшення обсягів питомих витрат енергоресурсів на тягу поїздів на 15%;
- підвищення продуктивності праці в 1,6 раза [7].

Експлуатаційна діяльність локомотивного депо спрямована на здійснення перевезення вантажів і пасажирів тяговим рухомим складом і на забезпечення безпеки руху поїздів.

Вся робота рухомого складу з перевезення вантажів і пасажирів розподіляється за такими видами руху:

- пасажирський рух – до нього належать роботи з пасажирськими поїздами, в тому числі далекого та міського і приміського сполучень;
- вантажний рух – до нього належать роботи з вантажними поїздами усіх категорій, у тому числі з вивізними та передаточними;
- господарський рух – до нього належать роботи, пов'язані з перевезенням вантажів для потреб залізничного транспорту;
- маневровий рух – це виконання маневрової роботи, пов'язаної з формуванням та розформуванням вагонів на станціях, подача і забирання вагонів з місця завантаження та вивантаження.

Ефективність експлуатації рухомого складу залізничного транспорту багато в чому залежить від методів його технічного обслуговування та ремонту. Ключові показники ефективності перевезень – безпека руху, збереження вантажів, технічна швидкість – безпосередньо залежать від показників ефективності господарської діяльності локомотивних і вагоно-ремонтних депо та пунктів технічного обслуговування вагонів.

Робота локомотивів оцінюється показниками використання рухомого складу. Показники використання локомотивів, у свою чергу, діляться на об'ємні – це пробіг в локомотиво-кілометрах, час роботи в локомотиво-годинах, обсяг перевезень у млн тонно-кілометрів бруто, які характеризують обсяги планової і здійсненої роботи, та якісні показники, котрі дозволяють оцінити ступінь використання роботи локомотивного парку за часом, швидкістю, продуктивністю праці.

Локомотивне та вагоно-ремонтне господарство має забезпечити економне використання рухомого складу шляхом якісного виконання ремонтів, ефективної роботи підприємств тощо. Для цього формується належна виробнича база, що включає депо, пункти технічного обслуговування та інші підрозділи. Головне завдання локомотивного господарства – своєчасно, стійко і якісно забезпечувати постійно зростаючі перевезення вантажів і пасажирів тяговим рухомим складом і локомотивними бригадами, гарантувати безпеку і точне дотримання графіка руху поїздів. Для цього всі структурні підрозділи локомотивного господарства мають:

- здійснювати надійну експлуатацію, технічне утримання і ремонт тепловозів, електровозів, електросекцій, дизель-поїздів, автомотрис, кранів на залізничному ходу та деповського обладнання;
- ефективно використовувати нові локомотиви, що надходять, а також удосконалювати і модернізувати існуючі локомотиви;
- організувати раціональне використання всіх видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових);
- удосконалювати управління виробництвом;
- готувати кадри і підвищувати їхню кваліфікацію.

На разі серед основних завдань господарської діяльності локомотивного депо зазначаються такі:

- забезпечення виконання планів перевезення вантажів і пасажирів при безумовному забезпеченні безпеки руху, екологічної безпеки, схоронності перевезення вантажів, технічних засобів;
- постійне забезпечення підвищення рівня безпеки руху поїздів – як одного з найбільш важливих якісних показників роботи залізничного транспорту;
- підвищення постійної роботи з попередження причин, що призводять до по-

рушень безпеки руху поїздів, приділяючи особливу увагу своєчасному якісному виконанню робіт з технічного обслуговування і ремонту локомотивів та моторвагонного рухомого складу;

- забезпечення технічно справного стану локомотивного парку та моторвагонного рухомого складу, надійної роботи в експлуатації;

- забезпечення перевезень кваліфікованими локомотивними бригадами, підвищення технічного рівня локомотивних і ремонтних бригад;

- виконання поточного ремонту і технічного обслуговування локомотивів та моторвагонного рухомого складу відповідно з діючими правилами і положеннями; упровадження раціональних режимів керування поїздами з дотриманням установленого часу ходу;

- розвиток, утримання у справному стані й раціональне використання виробничих устаткувань і пристроїв, упровадження нових досягнень науки, техніки, передового досвіду, максимальне застосування виробничих потужностей, підвищення рівня механізації трудових процесів;

- забезпечення строгого виконання Правил технічної експлуатації залізниць України, наказів, інструкцій і вказівок Укрзалізниці, розробка і здійснення заходів щодо попередження катастроф, аварій і порушень у роботі;

- здійснення заходів щодо охорони природи, економії палива та електроенергії;

- виробництво теплової енергії, транспортування її магістральними та місцевими тепловими мережами й постачання теплової енергії.

Порядок фінансування локомотивного депо за роботи і послуги із забезпечення виконання процесу перевезень здійснюється за затвердженим службою локомотивного господарства кошторисом витрат на його утримання. Згідно із статутом, локомотивне депо має право:

- володіти, користуватися основними засобами, реалізовувати і ліквідувати їх тільки з дозволу Міністерства транспорту та зв'язку України та Укрзалізниці у порядку, встановленому чинним законодавством;

- придбати для власного споживання необхідні товарно-матеріальні цінності, за наявності зайвих – реалізовувати підприємствам і приватним особам у встановленому законом порядку;

- кошти, отримані від реалізації виконаних робіт, товарів, послуг, зараховувати на банківський рахунок і використовувати їх для виплати заробітної плати й інших невідкладних потреб за погодженням із службою локомотивного господарства.

Наразі ступінь зносу основних засобів виробництва залізничного транспорту перевищує поріг економічної безпеки. Експлуатація морально застарілих виробничих засобів призводить до зменшення обсягів надання послуг, підвищення собівартості та погіршення якості цих послуг тощо. Від успішної роботи локомотивного господарства багато в чому залежить ефективність роботи всього залізничного транспорту. Для освоєння обсягів вантажних перевезень треба планомірно збільшувати середню масу вантажних поїздів, а також швидкості їх руху. Однак водіння великовагонових і довгосоставних поїздів можливо тільки технічно справними локомотивами і досвідченими локомотивними бригадами. Зростання маси поїздів і швидкості їх руху сприяють також освоєння нових типів локомотивів, модернізація експлуатованих, оснащення їх сучасними телемеханічними пристроями управління режимом тяги і гальмування при проведенні з'єднаних поїздів та ін.

Актуальність підвищення ефективності використання основних засобів у локомотивному депо вимагає орієнтуватись на такі техніко-економічні показники:

- фондovіддача технологічного обладнання, яка безпосередньо залежить від його вартості, часу роботи і середнього денного виробітку;
- фондоозбросність праці, яка розраховується за відношенням середньорічної вартості промислово-виробничих основних засобів до середньооблікової чисельності робітників у найбільшу зміну;
- коефіцієнт забезпеченості основними засобами;
- коефіцієнт оборотності засобів – характеризує ефективність використання підприємства наявних ресурсів та показує, наскільки зміни в активах пов'язані із змінами доходу (виручки) від реалізації;
- коефіцієнт оновлення основних засобів свідчить про рівне оновлення основних засобів у звітному період.

Використання експлуатаційних витрат як основи економічної оцінки локомотивного господарства та його структурних підрозділів виходить з того положення, що вони є багатофакторним явищем. В конкретній системі управління будь-який з елементів витрат має класифікуватися з точки зору його керованості (керовані, слабо керовані, помірно керовані, вирішуючі фактори).

Вдосконалення планування на транспорті в сучасних умовах припускає розвиток економічних методів управління, підвищення наукової обґрунтованості показників, норм і нормативів, забезпечення збалансування планів перевезень із планами роботи рухомого складу, усунення втрат транспортних ресурсів і вантажів, підвищення ефективності та якості роботи.

Висновки та пропозиції. Наразі значний рівень зношеності інфраструктури та рухомого складу залізничного транспорту України з великою нестачею інвестицій для відновлення гальмують розвиток транспортної галузі. Реалізація Програми реформування залізничного транспорту дозволить підвищити інвестиційну привабливість галузі, забезпечити її стабільну та ефективну діяльність, а також створити організаційно-правові та економічні умови для залучення інвестицій та проведення техніко-технологічної модернізації галузі.

Позитивно вплине на ефективність підприємств ремонтного та сервісного обслуговування рухомого складу удосконалення підходів до бюджетування, управління згідно із збалансованими показниками ефективності, а також впровадження сучасних ІТ-технологій, зокрема calls-технологій, які забезпечують контроль стану обладнання локомотивів і вагонів протягом усього життєвого циклу (т. з. електронної «історії хвороби») – від проектування до списання – із забезпеченням зворотного зв'язку за результатами експлуатації та діагностування. Детальний розгляд кожного з напрямів підвищення ефективності управління підприємствами локомотивного господарства потребує подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019* [Постанова Кабінета Міністрів України від 16 грудня 2009 № 1390] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-п>
2. *Про схвалення розроблених Міністерством інфраструктури планів імплементації деяких актів законодавства ЄС з питань залізничного транспорту* [Розпорядження КМУ від 26 листопада 2014 № 1148]
3. *Від сьогодні ПАТ «Укрзалізниця» розпочинає господарську діяльність* [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/415178 – Заголовок з екрану. – Перевірено 19.08.16

4. *Корпоратизація Укрзалізниці* – перший крок реформи залізничного транспорту [Електронний ресурс] / Міністерство транспорту України: Реформи залізничного транспорту. – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/content/reformi-zaliznichnogo-transportu.html>
5. *Моцна І.В.* Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективність виробництва» та «ефективність функціонування підприємства» / *Комунальне господарство міст* – 2011. – С. 207-215
6. *Мельник В. О.* Бюджетування в системі стратегічного планування діяльності підприємств залізничного транспорту / В. О. Мельник, Г.В. Журавель // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2009. – № 28. – С. 183-185.
7. *Реформа залізничного транспорту* [Електронний ресурс] / Національна Рада Реформ. Презентація Міністерства інфраструктури транспорту від червня 2015 – Режим доступу: http://reforms.in.ua/sites/default/files/imce/6.1_reforma_ukrzaliznytsi_nrc_0.pdf
8. *Градобоєв Е. В.* Особенности оценки эффективности деятельности промышленных предприятий: автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е.В.Градобоєв. – Иркутск, 2009. – 24 с.
9. *Польова В. В.* Збалансована система показників ефективності: світовий досвід та рекомендації щодо застосування на залізничному транспорті України / В. В. Польова // *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. – 2014. – Вип. 29 – С. 135-147.

REFERENCES

1. Derzhavna tsilova prohrama reformuvannya zaliznychnoho transportu na 2010-2019 [State Program of reforming the railway transport for 2010-2019] Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, 16.12.2009 № 1390. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-p>
2. Pro skhvalennia rozroblenykh Ministerstvom infrastruktury planiv implementatsii deiakykh aktiv zakonodavstva YeS z pytan zaliznychnoho transportu [Approval of the plans developed by the Ministry of Infrastructure of the implementation of certain acts of the EU legislation on rail transport] Direction of the Cabinet of Ministers of Ukraine, 26.11.2014 № 1148.
3. Vidsোধodni PAT «Ukrzaliznytsia» rozpochynaє hospodarsku diialnist [From today PJSC «Ukrzaliznytsia» begins economic activity] Web. Available at: http://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/415178 – aholovok z ekranu. – Pervireno 19.08.16
4. Korporatyziatsiia Ukrzaliznytsi – pershyi krok reformy zaliznychnoho transportu [Corporatization of Ukrzaliznytsia – first step in the reform of rail transport] / Ministerstvo transportu Ukrainy: Reformy zaliznychnoho transportu. [Ministry of Transport of Ukraine: the reform of rail transport.]– Available at: <http://mtu.gov.ua/content/reformi-zaliznichnogo-transportu.html>
5. *Motsna I.V.* Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti poniat «efektyvnist vyrobnytstva» ta «efektyvnist funktsionuvannya pidpriemstva» [Theoretical aspects of the definition of the essence of the concepts of «efficiency» and «effectiveness of the functioning of the company»] / *Komunalne hospodarstvo mist [Utilities cities]* – 2011. – С. 207-215
6. *Melnyk V. O.* Biudzhetuвання v systemi stratehichnogo planuvannya diialnosti pidpriemstva zaliznychnoho transportu [Budgeting in system of strategic planning of railway transport]/ V. O. Melnyk, H.V. Zhuravel// *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [Journal of Transport Economics and Industry]* – 2009. – № 28. – С. 183-185.
7. Reforma zaliznychnoho transportu [The reform of rail transport] / Natsionalna Rada Reform [National Council reform]. Presentation of the Ministry of Transport Infrastructure, 06.2015 – [Web] Available at: http://reforms.in.ua/sites/default/files/imce/6.1_reforma_ukrzaliznytsi_nrc_0.pdf
8. *Hradoboev E. V.* Osobennosti otsenki effektivnosti deiatelnosti promishlennikh predpriyatii [Features of evaluating the performance of the industrial enterprises]: the thesis abstract on competition of a scientific degree of candidate of economic sciences: special. 08.00.05 «Economics and management of national economy»/ E.V.Hradoboev. – Irkutsk, 2009. – 24 p.
9. *Polova V. V.* Zbalansovana systema pokaznykiv efektyvnosti: svitovyi dosvid ta rekomendatsii shchodo zastosuvannya na zaliznychnomu transporti Ukrainy [Balanced Scorecard: world experience and recommendations for use on the railways of Ukraine] / V. V. Polova // *Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Serii «Ekonomika i upravlinnia» [Collection of scientific works SETUT. A series of «Economics and Management»]*– 2014. – Vol. 29 – P. 135-147.