

УДК 658.5:656.2 (477)

## ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ „УКРЗАЛІЗНИЦІ” ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

*Чередниченко О.Ю., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

*В статті розглядаються сутність, завдання, принципи, види, загальна методологія планування в системі „Укрзалізниця”, надаються рекомендації щодо удосконалення процесу планування та його вплив на прийняття управлінських рішень в сучасних умовах розвитку транспортної галузі держави.*

**Ключові слова:** *управлінські рішення, транспортна галузь.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.**

Державна адміністрація залізничного транспорту України («Укрзалізниця») — орган управління залізничним транспортом загального користування, підвідомчий Мінтрансзв'язку, належить до однієї з основних транспортних галузей державного значення. До сфери управління «Укрзалізниця» входять шість залізниць — Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська, а також інші об'єднання, підприємства, установи і організації залізничного транспорту за переліком, визначеним Мінтрансзв'язку. «Укрзалізниця», централізовано управляє процесом перевезень у внутрішньому і міжнародному сполученні та регулює виробничо-господарську діяльність залізниць у сфері організації цього процесу [1].

Вітчизняна транспортна система унікальна не тільки у Європейському співтоваристві, а й у світі. Безпрецедентна вона й за своїм значенням для економіки країни й транспортного комплексу: обсяг перевезень залізницями в загальній транспортній системі країни становить майже 80% вантажообігу й близько 40% пасажирообороту. Україна входить до першої світової десятки країн з інтенсивності перевезення вантажів та пасажирів.

Ефективне вирішення завдань, покладених на „Укрзалізницю” у сфері забезпечення процесу перевезень, безперебійного функціонування транспортної галузі прямо залежить від виробітки та своєчасного прийняття управлінських рішень, раціональної організації планування виробничо-службової діяльності галузі. Зростання його ролі в сучасних умовах зумовлене динамікою розвитку оперативної обстановки, подолання кризових явищ, обумовлених світовим фінансовою кризою, складністю проблем, що виникають в результаті цього, необхідністю оперативного їх розв'язання з оптимальною концентрацією для цього сил та засобів, задіяння найбільш ефективних форм, методів і тактичних прийомів у практичній діяльності, координації зусиль усіх підрозділів „Укрзалізниця” на вирішенні завдань у сфері забезпечення транспортних

потреб національної економіки. Від чіткого планування виробничо-службової діяльності, уміння об'єктивно визначати пріоритети і прогнозувати реальну перспективу залежить якість роботи та її кінцеві результати.

За змістом планування службової діяльності тісно пов'язане з вивченням оперативної обстановки, організацією виконання прийнятих рішень і контролем. Створення і підтримання в системі „Укрзалізниця” чіткої і раціональної системи планування повинно мати ключове значення в організації виконання покладених на неї завдань.

Розуміння сутності планування, вимог, які ставляться до нього, усвідомлене застосування різноманітних методів наукового планування, знання технології організації процесу упорядкування плану на конкретній ділянці службової діяльності, вміння її використання на практиці є запорукою успіху в роботі транспортників.

**Аналіз останніх досліджень .** Питання планування на залізничному транспорті знайшли відображення у працях вітчизняних вчених Ю.М. Юрченка, Г. Ейтутіса, Ю.С. Бараша, Н.В. Кудрицької [1], які присвячені впровадженню стратегічних інструментів у планову діяльність.

Разом з тим, актуальність подальших досліджень цього важливого напрямку набуває гостроти, адже система управління галуззю, у тому числі і планування потребує удосконалення.

**Метою статті є:** вивчення сутності, завдань, принципів, видів, загальної методології планування в системі „Укрзалізниця”, надання рекомендацій практичним робітникам-управлінцям щодо удосконалення процесу планування в сучасних умовах розвитку транспортної галузі держави, забезпечення взаємозв'язку між процесом планування та прийняття управлінського рішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Планування службової діяльності є необхідною умовою ефективної організації праці керівного й оперативного складу підрозділів „Укрзалізниця”, безпосередньо пов'язане з функцією підготовки та прийняття управлінських рішень у формі планів.

Будь-яка діяльність співробітника або колективу (підприємства чи підрозділу) має певну мету. Саму діяльність колективу або індивіда для досягнення бажаної мети можна визначити як захід, під яким розуміється упорядкована сукупність пов'язаних взаємними відношеннями дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. [6] При цьому, суб'єкт управління (окремий керівник, співробітник або колегіальний орган, залежно від масштабу діяльності) передбачає розпорядитися наявними чи потрібними для задуманого конкретного заходу *ресурсами*, до яких належать робоча сила та основні засоби, а також матеріальні, фінансові, інформаційні та ін.

Основними формами досягнення мети за їхньою функціональною характеристикою є виконання завдань і вирішення проблем. Це означає, що одні цілі досягаються за допомогою виконання типових завдань, у той час, як шлях до досягнення інших полягає у вирішенні проблем.

Змішування ж цих двох понять (завдання і проблеми) небажано ні з теоретичної, ні з практичної точок зору, оскільки між ними є дуже істотне розходження, а саме:

- під *завданням* слід розуміти фрагмент мети діяльності в конкретній ситуації за наявності повного алгоритму її досягнення.

- *проблема* - це система вимог і питань, в якій міститься мета діяльності за відсутності певного алгоритму її досягнення (тобто проблема пов'язана з ситуацією, коли відсутні необхідні знання, засоби чи умови досягнення мети).

З'ясувавши проблему, суб'єкт управління визначає практичні кроки чи дії та у якій послідовності їх потрібно зробити. При цьому, у нього складається певне уявлення про основні принципи, етапи досягнення мети, які відповідні заходи треба вжити (організаційні, оперативні), хто (об'єкти управління) і які завдання слід виконати. В результаті у кінцевому підсумку ним відпрацьовується план проведення заходів.

Таким чином, *план* - це, по-перше, *управлінське рішення*, що визначає систему заходів (процедур, робіт), які спрямовані на досягнення поставленої мети, передбачає порядок, послідовність, терміни, засоби їх виконання, відповідальних, за необхідності, контролюючих осіб, а по-друге, — *документ*, що має директивну силу, в якому у формі завдань і показників відображаються основні мета та завдання діяльності об'єкта управління [5].

Подібність процесу підготовки і прийняття управлінського рішення та процесу планування виявляються в багатоетапності й ієрархічності, у послідовності вирішення завдань на різних етапах, в аналогічності правил і методів, що використовуються. Близькі за змістом і вимоги, запропоновані до планування і прийняття управлінських рішень.

Планування дає можливість приймати рішення про мету діяльності, про те, як ефективніше

використовувати наявні сили і засоби, дозволяє привести систему службових заходів у відповідність з обстановкою, яка складається, завданнями, що випливають із неї, на конкретних ділянках та напрямках роботи, а також надає можливість установити логічний взаємозв'язок і послідовність застосування оперативних, організаційних та інших заходів, визначити просторово-часові межі проведення намічених заходів.

Потреба в плануванні виникає тоді, коли для досягнення бажаного результату треба прийняти низку взаємозалежних рішень про:

- мету і завдання діяльності;
- методи і засоби досягнення передбачуваних результатів;
- необхідні сили і засоби, їх кількість, спосіб придбання та розстановку;
- способи організації виконання плану;
- місце і час проведення запланованих заходів;
- форми та методи контролю.

Процес планування складається з декількох етапів, на кожному з яких проводиться комплекс дій, що завершується попереднім прийняттям рішення. У зв'язку з цим, зміст планування можна розглядати як ієрархічний процес формування попередніх рішень у системі управління, що визначає порядок, в якому повинна відбуватися послідовність окремих заходів, конкретних операцій і дій. [5]

### *Планування виробничо-службової діяльності*

- це багатоетапний, ієрархічний процес створення науково обґрунтованої програми діяльності підрозділів, керівників і співробітників, що містить мету завдання, шляхи, методи та засоби забезпечення функціонування на конкретній ділянці роботи.

Планування тісно пов'язане з іншими функціями управління, насамперед з такими, як вивчення оперативної обстановки (виявлення проблем, визначення мети і завдань), організація виконання управлінських рішень, контроль. Планування надає конкретності і цілеспрямованості питанням координації і взаємодії шляхом встановлення узгодженого порядку проведення заходів, взаємного використання сил та засобів.

Планування в підрозділах галузі регламентується нормативними актами Міністерства транспорту і зв'язку, „Укрзалізниці”, рекомендаціями щодо планування, які складають правову основу планування.

Планування службової діяльності здійснюється на основі загальних організаційних та організаційно-технічних принципів, під якими розуміють основні вихідні положення, керівні начала, що використовуються в плануванні. За своєю сутністю принципи планування можливо розглядати, як вимоги, що висувуються до цього процесу.

До загальних *організаційних принципів* належать:

1. Принцип централізму, який вказує на те, що планування, зокрема, процесу перевезень пасажирів та вантажів та іншої практичної діяльності структурних одиниць, підрозділів і окремих співробітників повинне будуватися на централізованій основі. Він передбачає оптимальне поєднання директивного централізованого планування з розробкою пропозицій до планів знизу та направлений на поліпшення організаційної структури „Укрзалізниці”, її внутрішніх взаємозв'язків. Законами України „Про залізничний транспорт”, „Про транспорт”, Постановами та розпорядженнями КМ України, наказами Міністра транспорту України, Генерального директора „Укрзалізниці”, іншими нормативними-правовими актами визначаються основні напрями, пріоритети і завдання діяльності структурних одиниць і підрозділів, виконання яких на місцях забезпечується за допомогою існуючої системи контролю. [2] Певним етапом централізації планування є підготовка перспективних (довгострокових) планів службової діяльності.

2. Принцип директивності полягає в обов'язковому виконанні планів, що надходять із вищих рівнів системи управління до нижчих. Реалізація цього принципу потребує дотримання планової дисципліни і відповідальності за невиконання планових завдань.

3. Принцип науковості вказує на те, що плани повинні розроблятися на основі глибокого пізнання та використання законів суспільного розвитку, специфіки службової діяльності й бути орієнтованими на більш повне використання досягнень науки. Цей принцип додатково потребує застосування, зокрема, системного підходу в процесі планування, здійснення також глибокого аналізу тенденцій і перспектив розвитку оперативної обстановки, розробки прогнозів на основі наукових методів екстраполяції, моделювання й експертної оцінки, обґрунтування необхідності проведення тих або інших заходів.

4. Принцип законності означає, що в процесі упорядкування планів суб'єкти управління повинні суворо керуватися Конституцією і законами України, іншими нормативно-правовими актами чинного законодавства. Цей принцип накладає обмеження нормативно-правового характеру в процесі здійснення вибору мети, завдань, форм, методів і засобів службової діяльності, а також місця та термінів проведення запланованих заходів, але в той же час за допомогою його застосування більш детально конкретизується та зумовлюється сама необхідність планування та доцільність проведення тих або інших службових заходів.

**Організаційно-технічні принципи** розкривають технологію планування, умови і вимоги, яких необхідно дотримуватися в процесі напрацювання планових рішень, визначають прийоми і процедури планування, до яких належать:

1. Принцип єдності оперативних заходів і організаційних питань потребує, щоб будь-який захід, який включається до плану, був організаційно забезпечений (тобто, необхідно, щоб були вирішені питання технічного, інформаційного, матеріально-технічного, фінансового, психологічного та іншого забезпечення).

2. Принцип відповідності й узгодження планів вказує на те, що такі невід'ємні складові планування, як визначення напрямів діяльності, формулювання мети і завдань, вибір сил, засобів, призначення виконавців, місця та часу виконання заходів, повинні представляти собою єдину систему, а також, що всі зазначені елементи повинні відповідати один одному та бути в найбільш повній мірі узгодженими між собою.

3. Принцип послідовності і безперервності вказує на те, що при плануванні повинні враховуватися досвід, результати виконання планів, заходів, а також недоліки і прорахунки, що мали місце в минулому. Внаслідок того, що оперативна обстановка постійно змінюється, планування повинно бути гнучким і рухливим, тому на стадії реалізації до відповідних планів можуть вноситися корективи, виправлення, доповнення. У забезпеченні послідовності планування важлива роль приділяється врахуванню звітності, яка є тією інформаційною базою, котру суб'єкт управління може використовувати у своїй роботі над складанням нових планів.

4. Принцип конкретності і гнучкості планування вказує на необхідність чіткого, зрозумілого визначення в планах мети, завдань, а також раціональних шляхів, методів, способів їх вирішення та досягнення, сувору регламентацію відповідальності конкретних осіб за організацію і виконання планових позицій, встановлення реальних та своєчасних термінів реалізації заходів.

5. Принцип проблемності планування висуває одну з найбільш базових вимог до процесу планування.

6. Принцип економічності планування полягає в забезпеченні досягнення максимального результату за рахунок найбільш раціонального використання наданих або наявних у підрозділі сил і засобів.

Економічність планування щільно пов'язана з взаємоузгодженням часових інтервалів вирішення поставлених завдань з раціональним використанням матеріальних, фінансових, інших витрат, необхідних на підготовку та проведення намічених заходів.

7. Принцип єдності упорядкування, перевірки й організації виконання планів вказує на те, що планування потрібно розглядати, як єдиний процес упорядкування, обговорення, затвердження, доведення у встановленому порядку до виконавців визначених планових завдань і організації систематичного контролю за їх виконанням.

Зрозуміло, що тільки комплексний підхід до застосування на практиці всіх зазначених принципів

дозволить розробляти обґрунтовані, напружені і реальні плани службової діяльності та домагатися їх ефективною реалізації [4].

В системі „Укрзалізниці” розробляються і реалізуються різноманітні плани, що відрізняються один від одного характером, змістом, масштабами завдань, які вирішуються, рівнем управління, термінами дії тощо.

Розмежування планування за різними критеріями дозволяє виділити його види.

За термінами реалізації майбутніх заходів розрізняють відповідно *перспективне, поточне планування*, а також *постійно діючі плани*.

За масштабами використання оперативних сил і засобів та рівнями управління - *стратегічне, організаційно-тактичне, організаційно-оперативне, централізоване і децентралізоване планування*.

*Стратегічне планування* полягає у визначенні шляхів вирішення завдань, що стосуються всієї „Укрзалізниці” на окремих ділянках, напрямках та лініях роботи, а також розв’язання складних проблем її службової діяльності та матеріально-технічного забезпечення з метою підвищення ефективності функціонування транспортної галузі в цілому. Вони можуть мати і міжвідомчий характер. Як правило, для виконання таких планів потрібні не тільки тривалий час, але й значні витрати сил і засобів. Важливість, особлива відповідальність при підготовці стратегічних перспективних планів визначається тим, що заходи при такому плануванні звичайно мають великомасштабний характер, є трудомісткими, довгостроковими, потребують об’єднання зусиль у роботі багатьох самостійних органів, підрозділів, служб „Укрзалізниці” та інших транспортних підгалузей.

*Перспективне планування* покликане:

- організаційно забезпечити вирішення покладених завдань щодо перевезень пасажирів та вантажів в розрізі на загально-державному рівні згідно з напрямками перспективного, стратегічного розвитку національної економіки ;

- сприяти об’єднанню та зосередженню зусиль структурних одиниць та підрозділів „Укрзалізниці” на основних напрямках їх роботи;

- координувати діяльність „Укрзалізниці” та інших транспортних підгалузей в процесі вирішення спільних завдань на державному рівні;

- вирішувати питання визначення найбільш пріоритетних напрямів та завдань розвитку на віддалену перспективу.

*Перспективне планування* в системі „Укрзалізниці” ведеться на різних рівнях управління. В той же час, *централізоване перспективне планування*, як правило, здійснюється на рівні головних управлінь, управлінь, самостійних підприємств та установ, служб залізниць з відповідним залученням сил і можливостей підрозділів на місцях.

В залежності від масштабу управління, кількості залучених сил та засобів *перспективне планування* може бути, як зазначено вище, *стратегічним, організаційно-тактичним та організаційно-оперативним*.

*Стратегічне перспективне планування* здійснюється з метою зосередження сил і засобів „Укрзалізниці” в масштабах функціонування її, як єдиної системи, для вирішення найбільш важливих довгострокових стратегічних та тактичних завдань щодо забезпечення національної економіки в перевезеннях пасажирів та вантажів.

*Організаційно-тактичне планування* має за мету об’єднання зусиль залізничників при вирішенні комплексних завдань перевозочного процесу.

*Організаційно-оперативне планування* ведеться в масштабах конкретних підрозділів, ділянок (об’єктів) „Укрзалізниці” має на меті вирішення проблем щодо створення надійної й ефективної системи заходів для забезпечення перевозочного процесу на конкретному локальному напрямку службової діяльності.

*Постійно діючі плани* складаються з метою організації та здійснення безпосередньо перевозочного процесу, попередження та локалізації надзвичайних подій на об’єктах тощо.

*Поточне планування* пов’язане з розробленням планів, термін дії яких розрахований на період не більший ніж на календарний рік. Ним охоплюються всі рівні управління, напрями, лінії, ділянки й об’єкти службової діяльності.

Порядок та послідовність складання поточних планів роботи визначається нормативними актами Міністерства транспорту і зв’язку, „Укрзалізницею” (наказами, розпорядженнями, вказівками) і передбачає використання централізованої ієрархічної схеми планування.

*Організаційне планування* полягає в розробленні планів забезпечення управління діяльністю підпорядкованих підрозділів.

Методи планування, як складова частина методології планування, є сукупністю засобів і прийомів розроблення обґрунтованих планів. У практиці роботи „Укрзалізниці” широкого поширення дістали наступні методи, а саме:

- програмно-цільове планування;
- узгодження планових рішень;
- оптимізація планових рішень;
- планування за принципом „зверху” і „знизу”;
- балансовий метод планування;
- нормативний метод планування;
- формально-логічні (математичні) методи планування.

*Програмно-цільове планування* - це метод наукового обґрунтування і формування системи планових рішень при розв’язанні глобальних проблем та найважливіших завдань виробничо-службової діяльності [3].

Програмно-цільове планування реалізується, по-перше, як певний методичний підхід до складання плану в цілому, його основних розділів, а, по-друге, у вузькому значенні, як специфічна форма планової діяльності, що полягає в розробленні, реалізації комплексних програм вирішення окремих важливих, чітко визначених проблем службової діяльності.

*Метод узгодження планових рішень* передбачає узгодження мети, завдань, заходів плану організації службової діяльності підрозділу зі змістом та направленістю перспективних, поточних планів вищих органів управління, нормативно-правовими актами чинного законодавства, планами підрозділів „Укрзалізниці”, що здійснюють роботу на суміжних ділянках і напрямках роботи. При цьому, обов'язково повинні узгоджуватись можливості підрозділів з поставленими перед ними метою і завданнями запланованої діяльності.

*Метод оптимізації планових рішень* передбачає розробку декількох планів та вибір з них оптимального варіанту виходячи з обраних критеріїв. Особливістю застосування цього методу в службовій діяльності є таке поняття, як багатокритеріальність у підході до вибору оптимального плану, що припускає врахування наступних чинників.

*Метод планування, що базується на принципі „з верху” і „з низу”* - це щільно пов'язаний з достатнім досвідом роботи на конкретній ділянці службової діяльності.

*Балансовий метод планування* призначений для узгодження між собою потреб і ресурсів інших сил і засобів та забезпечення дотримання необхідного ступеню пропорційності та спільної координації майбутніх планів.

*Нормативний метод планування* заснований на визначенні та подальшому використанні прогресивної системи норм і нормативів, яка враховує найсучасніші вимоги науково-технічного прогресу, направлених на забезпечення вирішення найбільш важливих завдань плану для досягнення головної, визначальної мети службової діяльності.

*Формально-логічні (математичні) методи* дають можливість використовувати в плануванні формальні математичні моделі та обчислювальну техніку з метою підвищення наукової обґрунтованості й оптимізації самих планів.

Для розробки будь-якого плану, незалежно від методу планування, що використовується, необхідно мати у своєму розпорядженні певну інформацію, яка створює так звану *інформаційну базу планування*. Вона розглядається, як сукупність даних, систематизованих за певними ознаками, що використовуються для вирішення планових завдань, та за допомогою якої забезпечується перетворення і передача цих даних із застосуванням конкретних методів і засобів. Мета створення інформаційної бази планування — своєчасне забезпечення суб'єктів управління всією необхідною інформацією певного складу, змісту і кількості.

Обрана методика планування формує також *технологію планування* та принципи побудови системи показників планів. На основі висунутих методичних вимог до процесу планування методичку планування можна розглядати і визначити, як сукупність робочих методів, засобів, прийомів, тобто конкретного інструментарію для здійснення розрахунків та оптимізації планів.

З урахуванням зазначеного, слід зробити висновок, що *технологія планування* - це процес розробки планів і контролю за їх виконанням на всіх ієрархічних рівнях управління за допомогою єдиної методичної, організаційної бази та з використанням сукупності взаємоузгоджених обраних методів і засобів планування. До найважливіших та визначальних складових технології планування необхідно віднести наступні елементи, а саме:

- визначення складу і структури розподілу планів, а також уніфікованих форм їх підготовки та створення;

- розробка безпосередніх методів, засобів, прийомів, використання яких дозволяє забезпечити ефективне упорядкування планів, а також організувати здійснення дієвого контролю за ходом їх виконанням;

- чітко визначений порядок і терміни (організації) розробки планів, з урахуванням алгоритму та змісту процесу безпосередньої взаємодії потоків наявної інформації між різноманітними ланками та рівнями системи планування;

- підготовка проектів планів та послідовність їх подальшого розгляду, узгодження, погодження, затвердження і доведення до об'єктів управління [4].

**Висновки.** Планування, як складова частина функції підготовки і прийняття управлінських рішень - це багатоступінний ієрархічний процес визначення пріоритетних напрямків діяльності, формулювання конкретних завдань, заходів і способів їх ефективного вирішення. Кінцевим результатом цієї роботи є план службової діяльності, який після його затвердження уповноваженим суб'єктом управління набуває директивної сили і потребує неухильного виконання.

Процес планування будується на принципах централізму, директивності, науковості, законності, єдності оперативних заходів і організаційних питань, відповідності, узгодження, багатоваріантності, оптимальності, послідовності, безперервності, конкретності, гнучкості та ін. Знання сутності цих принципів і вміння їх використання у практичній роботі щодо складання різноманітних планів допоможе уникнути суттєвих прорахунків і помилок на різних стадіях процесу та процесу функціонування прийняття і реалізації управлінських рішень.

Службова діяльність структурних одиниць та підрозділів „Укрзалізниці” тісно пов'язана з необхідністю розробки і втілення в життя різноманітних видів планів. Підвищення ефективності службової діяльності та дієвості процесу планування досягається зменшенням числа необхідних планів до

рівня оптимальної їх кількості. До основних напрямів зменшення кількості планів можуть належати такі:

- встановлення і затвердження номенклатури основних планів;
- застосування методів наукового планування з використанням сучасних інформаційних технологій і засобів автоматизації управління;
- своєчасне і раціональне внесення доповнень і корективів в уже діючі плани.

Для розробки різноманітних планів службової діяльності використовуються конкретні засоби і прийоми планування, серед яких слід виділити наступні методи: *програмно-цільовий, узгодження планових рішень, оптимізації планових рішень* та ін. До їх застосування варто підходити комплексно і системно, тому що саме раціональне поєднання переваг цих методів дозволить дійсно створити реальний, напружений та обґрунтований план майбутньої діяльності.

Крім того, планування - це досить трудомісткий, творчий процес, який потребує створення певної інформаційної бази і поділяється на самостійні, але тісно взаємопов'язані етапи.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України „Про залізничний транспорт” від 4 липня 1996р. // ВВР,1996.- № 40
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту України до 2020р.» №1555-р., від 16 грудня 2009р.
3. Чугунов І.Я., Запатріна І.В. Розвиток програмно-цільового методу планування бюджету / І.Я. Чугунов, І.В. Запатріна// Фінанси України-№5(150)2008.
4. Белов И.В., Терешина Н.П., Галабурда В.Г. и др.. Экономика железнодорожного транспорта: Учеб. Для вузов ж.-д. транспорта/Под ред.. Н.П. Терешиной, Б.М. Лapidуса, М.Ф. Трихункова.-М.: УМК МПС России,2001.
5. Экономика железнодорожного транспорта:(Учебник для инж.-экон. спец. вузов ж.-д. транспорта/ И.В. Белов, А.Е. Гибишан, В.Г. Галабурда и др..). Под ред. Ханукова Е.Д.- М.: Транспорт,-1979.
6. Сломан Дж. Экономикс. 5-е изд./Пер. С англ.. под. ред.. С.В. Лукина-СПб.: Питер, -(Серия «Учебник для вузов).
7. Юрченко Ю.М. Розробка моделі стратегічного планування на залізничному транспорті // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2009. – Вип.246: Том І. – С.134-140.
8. Бараш Ю.С.Обґрунтування оптимальної моделі управління залізничним транспортом//Залізничний транспорт України,2005.- №9.-С.208-213
9. Ейтутіс Г.Д. Механізм управління підприємствами залізничного транспорту України з урахуванням регіональних умов. // Залізничний транспорт України. - 2006. - №3. - С. 26.
10. Транспортно-дорожній комплекс України: сучасний стан, проблеми та шляхи розвитку: монографія / Н.В. Кудрицька. — К., 2010. — 338 с.

**Аннотація.** В статье рассматриваются сущность, задачи, принципы, виды, общая методология планирования в системе „Укрзалізничці”, приведены рекомендации для совершенствования системы планирования и его влияние на принятие управленческих решений в современных условиях развития транспортной отрасли государства.

**Ключевые слова:** управленческие решения, транспортная отрасль.

**Summary.** In article are considered essence, problems, principles, types, the general methodology of the planning in system "Ukrzaliznyci", is brought recommendations for planning and his influence upon taking the management decisions in modern condition of the development to transport branch state.

**Keywords:** management decisions, transport branch.

**Рецензент** к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.  
**Експерт редакційної колегії** к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.