

УДК 330.131

*Павло Підлісний
Наталія Паткевич
Ольга Мнишенко*

**ЦІЛЬОВЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК МОТИВАЦІЙНА ОСНОВА
СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЕКСПЛУАТАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ЛОКОМОТИВНИХ ДЕПО ЗАЛІЗНИЦЬ**

У статті розглядається механізм цільового бюджетування з використанням багаторівневого маржинального прибутку як мотиваційної основи для стимулювання працівників експлуатаційної діяльності локомотивних депо залізниць.

Ключові слова: бюджетування, цільове бюджетування, операційний прибуток, маржинальний прибуток, багаторівневий маржинальний прибуток, система стимулювання.

В статье рассматривается механизм целевого бюджетирования с применением многоуровневой маржинальной прибыли как мотивационной основы стимулирования работников эксплуатационной деятельности локомотивных депо железных дорог.

Ключевые слова: бюджетирование, целевое бюджетирование, операционная прибыль, маржинальная прибыль, многоуровневый маржинальная прибыль, система стимулирования.

The article describes the mechanism of budgeting using multilevel profit margin as a motivational basis for employee incentive locomotive depot operational activities for railways.

Keywords: budgeting, budgeting by objectives, operating profit, profit margin, profit margins multilevel system of incentives.

Постановка проблеми. Діюче Положення про умови праці працівників залізничного транспорту, яке затверджене 24.04.2011 року наказом Укрзалізниці за №98-Ц, не в повній мірі забезпечує узгодження оплати праці і преміювання працюючих з реальними кінцевими результатами.

Аналізуючи наукові напрацювання та досвід впровадження нових теоретико-практичних підходів у стимулюванні праці, слід зазначити, що в останні часи широко застосовуються підходи щодо преміювання працівників за досягнення індивідуальних або групових внесків у вирішенні загальної мети підприємства. Так, у західних країнах застосовуються преміювальні системи, що передбачають виплати, величина яких пов'язана з вкладом того чи іншого підрозділу в досягненні загального для підприємства бюджетного прибутку, який шляхом побудови «дерева цілей» або багаторівневого маржинального прибутку може

© Підлісний П. І., Паткевич Н. О., Мнишенко О. О., 2014

трансформуватися до кожного самостійного підрозділу, центру фінансової відповідальності (ЦФВ), менеджментової групи тощо.

Встановлення залежності між індивідуальними внесками в досягненні загальної мети підприємства і системою стимулювання праці є актуальною темою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема цільового бюджетування як мотиваційної основи для стимулювання праці приділяється велика увага багатьох вчених серед яких : В.М. Аньшин, А.А. Бакаєв, М.Д. Білик, Г.Я. Гольдштейн, Я.В. Догадайло, Б.М. Лапідус, А.Е. Карпов, М.Д. Корінко, О.С. Кузьмін, М.В. Макаренко, В.ІІ. Ревенко, О.Г. Мельнок, Г.Д. Ейтутіс, І.Б. Неміровський, В.П. Савчук, М.А. Славов, В.Н. Самочкін та ін. Проте питання встановлення взаємозв'язків між індивідуальними внесками в досягненні загальної мети підприємств, зокрема підприємств залізничного транспорту, і системами стимулювання праці, до теперішнього часу залишилися поза увагою дослідників.

Виділення невирішеної проблеми. Незважаючи на значну кількість робіт, присвячених бюджетуванню і маржинальному прибутку, у науковій літературі відсутні дослідження стосовно встановлення взаємозв'язків цільового бюджетування як мотиваційної основи, з системою стимулювання працівників залізничного транспорту, зокрема робітників експлуатаційної діяльності локомотивних депо залізниць.

Мета статті. Метою даної статті є розробка механізму цільового бюджетування з використанням багаторівневого маржинального прибутку як мотиваційної основи для стимулювання (преміювання) робітників експлуатаційної діяльності локомотивних депо залізниць.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щоб досягнути поставленої мети нам необхідно дослідити понятійний апарат «бюджетування» і «маржинальний прибуток», теоретичні основи та методичні рекомендації щодо їх застосування на підприємствах.

В роботі [3] автори зазначають, що бюджетування – це процес складання бюджету. Таке визначення належить як до формування державного бюджету, так і процесу відтворення системи бюджетів господарських суб'єктів. У статті [8] автори «бюджетування» визначають як найбільш із прогресивних інтегрованих управлінських технологій, яка сприяє забезпеченню раціонального управління фінансовими результатами, але в статті не визначені механізми реалізації таких технологій. В роботі [10] Олійник О.В., Чабісов Ю.В. визначають, що бюджетування – це постановка і досягнення кількісних цілей підприємства. Вони підкреслюють, що система бюджетування як і будь-яка інша система не приносить прибутку. її призначення – оптимізація використання факторів виробництва та часу. Проте зауважимо, що таке тлумачення не відповідає основним принципам системи бюджетування, яка є ефективним механізмом підвищення прибутку підприємств.

Автори [6] бюджетування визначають як процес планування майбутніх операцій Компанії й оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Далі вони уточнюють, що бюджет – це план майбутніх операцій, виражений в кількісних (переважно грошових) вимірниках, кількісний відбиток плану, інструмент координації діяльності підрозділів і контроль його виконання. Але автори у своїх висновках не приводять механізму складання таких бюджетів, впливу менеджерів на їх виконання та застосування методів контролю. В статті [4] автор констатує, що бюджетування – це коли кожен підрозділ підприємства вносить свій внесок у кінцевий фінансовий результат компанії у вигляді залучення доходів або здійснення витрат

та несе відповідальність за свої дії. Саме на делегуванні відповідальності і побудований процес бюджетування. Такий висновок відповідає багатьом науковим підходам до визначення поняття бюджетування на підприємствах. Догадайко Я.В. у своїй роботі [7] провів глибоке дослідження впровадження на підприємствах бюджетування як системи планування. Автор підкреслює, що система бюджетування на підприємствах застосовується рідко, а якщо і застосовується, то без бажаного результату, що пов'язане з незнанням принципів постановки бюджетування, неповну постановку бюджетування, незв'язаність бюджетування зі стратегією підприємства, відсутністю мотивації та інших причин. На основі проведеного дослідження автор робить висновок, що бюджетування – це управлінська технологія складання бюджетів, яка дає змогу зв'язувати діяльність підприємства з його стратегічними цілями, планувати та мотивувати виконання бюджетів на підприємстві, тобто здійснювати процес управління підприємством, спрямований на досягнення представлених перед підприємством цілей.

Підсумовуючи наведене вище, можна зробити висновок, що автор [7] науково обгрунтував визначення бюджетування, але, на наш погляд, необхідно акцентувати увагу на особливостях перетворення цільового бюджету прибутку на нижчих рівнях управління в багаторівневий маржинальний прибуток.

Автори [3] вважають, що маржинальний доход на одиницю продажу визначається за мінусом змінних витрат. Але автори не уточнюють, яким чином цей показник впливає на ефективність виробництва і управління його витратами.

Автор [1] констатує, що маржинальний прибуток становить різницю між обсягом реалізації продукції та змінними витратами, таке визначення є загальним і не дає можливості оцінити ступінь його впливу на підвищення ефективності виробництва. Автори [2] констатують, що маржинальний прибуток – це постійні витрати і операційний прибуток, тобто прибуток від продажу продукції. Маржинальний прибуток є верхньою межею прибутку при зміні величини постійних витрат, а саме: коли постійні витрати прямують до нуля, то операційний прибуток прямує до маржинального прибутку. Автор [2] акцентує увагу на механізм впливу постійних витрат на операційний прибуток, але треба відмітити, що динаміка змінних витрат більш вагомо впливає на операційний прибуток, а управління цими витратами виконується на різних рівнях: постійними – на рівні підрозділів підприємства, а змінними – на рівні менеджментських груп. В статті [6] автори маржинальний прибуток визначають як різницю між доходами і витратами на які можуть впливати менеджери підрозділів підприємств, але які це витрати автори не уточнюють.

В статті [4] автор конкретизує поняття маржинального прибутку (валова маржа) і відносить його до проміжного фінансового результату діяльності підприємств, який визначається різницею між вартістю реалізованої продукції і послуг та змінними витратами. Але вартість реалізованих послуг може бути також проміжною, наприклад, доходи локомотивних депо отриманих від залізниць за виконання перевізної господарської і маневрової роботи є результатом перерозподілу доходу отриманого від основної діяльності. Більш комплексний підхід до визначення маржинального доходу приводиться в статті [8]. Автори констатують, що маржинальний доход це економічний ефект, розрахунок якого полягає у порівнянні доходу від основної діяльності та змінних витрат від виробництва і реалізації продукції, а отже, сприятиме ефективності управління підприємством. Дане визначення враховує загальні ознаки поняття, тим самим розширюються уявлення про сутність маржинального доходу, а запропонована класифікація, яка до-

повнена групою ознак за місцем виявлення та за складом повної собівартості, дозволить здійснювати комплексний та систематичний аналіз джерел створення маржинального доходу. Але автори [8] більше акцентують увагу на аналізі джерел формування маржинального доходу, а не на його сутності як механізму підвищення ефективності управління підприємствами. В роботі [5] автор визначає поняття маржинального доходу для транспортних підприємств або їх підрозділів (фінансових центрів) як різницю між валовими доходами отриманих від продажу послуг і витратами, на які можуть впливати менеджери (змінні витрати). При цьому автор не уточнює які це категорії менеджерів і їх можливості впливу на доходи і управління змінними витратами.

Аналізуючи вищенаведений досвід можна зробити висновок, що маржинальний дохід є продовженням системи бюджетування для конкретного підприємства і являє собою багаторівневий вимір: маржинальний прибуток для менеджментських груп, який визначається як різниця між отриманими доходами і змінними витратами; перший проміжний маржинальний прибуток для фінансових центрів відповідальності (структурних підрозділів) – визначається як різниця між сумою маржинального прибутку менеджментських груп і поточним витратами ЦФВ; другий проміжний маржинальний прибуток для відокремлених підрозділів – розраховується як різниця між першим проміжним маржинальним прибутком і амортизацією; операційний прибуток для підприємства визначається як різниця між другим проміжним маржинальним доходом і адміністративно-управлінськими витратами.

Як уже зазначалося у статтях [14, 15], для удосконалення механізму системи мотивації і стимулювання праці на підприємствах залізничного транспорту необхідно впроваджувати цільовий підхід. Стратегічна мета функціонуючої виробничої системи може формуватися у комплексному вигляді. Так, стратегічна мета для Укрзалізниці – це забезпечення потреб суспільного виробництва і населення країни у перевезеннях у внутрішньому і міжнародному сполученнях з отриманням прибутку, достатнього для відтворення розвитку.

Основна мета для локомотивного депо забезпечення перевезення пасажирів і вантажів тяговими засобами в придатному стані з гарантуванням безпечності руху поїздів, організація технічного обслуговування і ремонту локомотивів та отримання прибутку достатнього для виробничого і соціального розвитку. Якщо за основну мету ми приймаємо забезпечення бюджету прибутку, який шляхом побудови «дерева цілей» трансформується по всій ієрархії від Укрзалізниці до підприємств і самостійних підрозділів у вигляді планового бюджетування, то виконання інших цілей при стимулюванні праці враховується за допомогою інтегрованого показника якості роботи цих підрозділів [14].

На рис. 1 наведена модель цільового бюджетування з використанням багаторівневого маржинального прибутку як мотиваційної основи стимулювання робітників підприємств залізничного транспорту. Дана модель дозволяє обґрунтувати підходи щодо удосконалення організації стимулювання (преміювання) робітників підприємств залізничного транспорту, зокрема працівників експлуатаційної діяльності локомотивних депо залізниць. Технологія бюджетування включає такі складові: цілі і задачі бюджетування, види бюджетів, формати бюджетів та принципи бюджетування [7]. Цілі і завдання бюджетування в загальному вигляді полягають у тому, що це основні правила і вимоги щодо впровадження бюджетування на підприємствах, які забезпечують взаємозв'язок бюджетуванні як управлінської технології зі стратегією підприємства [7].

Види бюджетів є переліком бюджетів, які складаються з чотирьох основних груп: основні бюджети (бюджет прибутку та збитків, бюджет руху коштів тощо); операційні бюджети (бюджет продаж, бюджет виробництва); допоміжні бюджети (бюджет інвестицій); додаткові бюджети (бюджет розподілення прибутку, бюджет окремих проектів). Після визначення видів бюджетів, спираючись на загальні принципи функціонування підприємств в умовах ринку, визначаються формати бюджетів. Формат бюджету – це документ, що дозволяє керівникам усіх рівнів приймати ефективні управлінські рішення та відображає результативність діяльності підприємства. Розробка схем консолідації бюджетів дозволяє узгодити між собою бюджети на всіх рівнях управління.

Як уже відмічалось однією із основних цілей локомотивного депо є отримання прибутку як основного джерела подальшого розвитку, з урахування інших об'ємних і якісних показників.

Згідно з рис. 1 процес бюджетування експлуатаційної діяльності локомотивного депо починається з розрахунку маржинального прибутку менеджментських груп, які поділяються на: локомотивні бригади у пасажирському русі; локомотивні бригади у вантажному русі, локомотивні бригади у господарському русі і локомотивні бригади на маневровій роботі. Бригади організуються в колони, які очолюються машиністами-інструкторами. Основним показником роботи менеджерської групи є маржинальний прибуток, що визначається як різниця між доходами і витратами, на які можуть впливати локомотивні бригади (змінні витрати).

Планові доходи по групам локомотивних бригад визначають шляхом множення обсягу перевізної роботи (1000 ткм брутто в пасажирському русі; 1000 ткм брутто у вантажному русі; 1000 лок-ч у господарському русі; 1000 лок-ч у маневровій роботі) на нормативну доходну ставку.

$$D_i = d_i Q_i, \quad (1)$$

де D – доходи i -ї менеджментської групи, тис. грн;

d_i – нормативна доходна ставка на одиницю транспортної продукції i -ї менеджментської групи, грн;

Q_i – загальний обсяг транспортної продукції i -ї менеджментської групи.

Як уже відомо, змінні витрати – це витрати, які змінюються прямо пропорційно змінам обсягу виробництва. Для локомотивних бригад змінні витрати складаються з: основної і додаткової зарплати, тис. грн; вартості пального або електроенергії тис. грн; вартості мастильних матеріалів, тис. грн; вартості матеріалів і запасних частин з урахуванням проведення ТО-1 і ТО-2, тис. грн; вартості піску і води, тис. грн.

$$3M_i = W_i + T_i + M_i + MZ_i + PB_i + PP_i, \quad (2)$$

де $3M_i$ – змінні витрати, на які впливають локомотивні бригади, тис. грн;

T_i – витрати на паливо та електроенергію тис. Грн

M_i – вартість мастильних матеріалів, тис. грн.;

MZ_i – вартість матеріалів і запасних частин з урахуванням проведення ТО-1 і ТО-2, тис. грн.;

PB_i – вартості піску і води, тис. грн.;

PP_i – інші витрати, тис. грн.

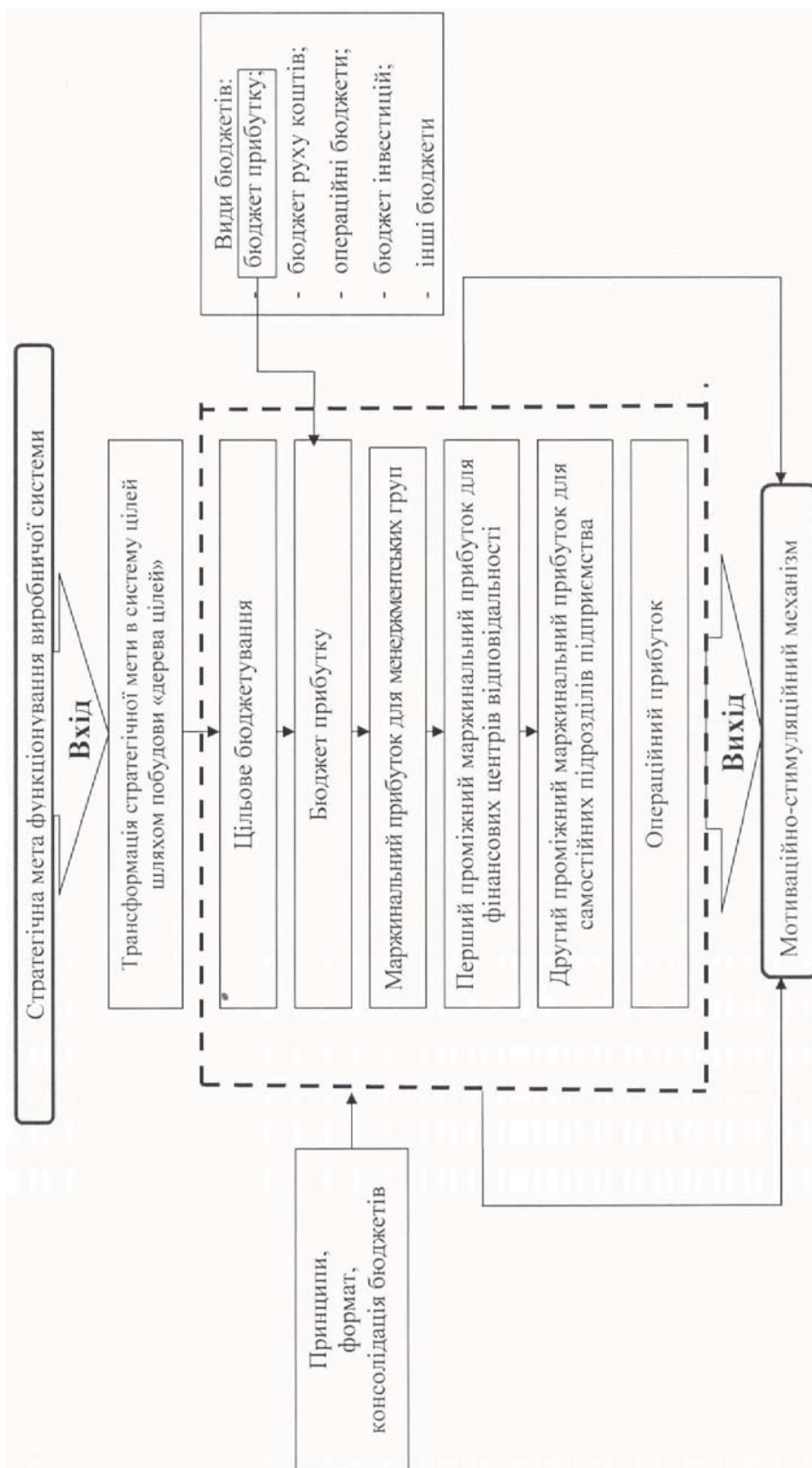


Рис. 1. Модель цільового бюджетування із застосуванням багаторівневого маржинального прибутку як мотиваційної основи стимулювання робітників підприємств залізничного транспорту

$$\text{Тоді} \quad МП_i = D_i - 3M_i, \quad (3)$$

де $МП_i$ – маржинальний прибуток менеджментської групи – локомотивної бригади, тис. грн.

Визначення першого проміжного маржинального прибутку цеху експлуатації локомотивного депо, як центру фінансової відповідальності здійснюється за формулою:

$$МП_{ц1} = \Sigma МП_1 - П_m, \quad (4)$$

де $МП_{ц1}$ – перший проміжний маржинальний прибуток цеху експлуатації – ЦФВ, тис. грн;

$\Sigma МП_1$ – сум маржинального прибутку менеджментських груп, тис. грн;

$П_m$ – поточні витрати ЦФВ, тис. грн;

$$П_m = П_{мол} + П_{ек} + П_{од} + П_{мод}, \quad (5)$$

де $П_{мол}$ – витрати пункту технічного обслуговування локомотивів, тис. грн;

$П_{ек}$ – витрати комплексів з технічних операцій по забезпеченню локомотивів піском, мастильними матеріалами, паливом, водою, матеріалами та запасними частинами, а також підготовка транспортно-рухомого складу до рейсу, тис. грн;

$П_{од}$ – витрати, пов'язані з утриманням цеху експлуатації депо та оборотні депо, тис. грн;

$П_{мод}$ – витрати на ТО-3 -ТО-5 і деповські ремонти локомотивів та електро- і дизель-поїздів, тис. грн.

Визначення другого проміжного маржинального прибутку ЦФВ₂ (рівень заступника начальника депо із експлуатації і його апарату управління) визначається за формулою:

$$МП_{ц2} = МП_{ц1} - П_n, \quad (6)$$

де $МП_{ц2}$ – другий проміжний маржинальний прибуток ЦФВ₂, тис. грн;

$П_n$ – постійні витрати, тис. грн;

Постійні витрати це витрати, які у короткостроковому періоді в цілому не змінюються зі зміною обсягу виробництва;

$$П_n = A + П_2, \quad (7)$$

де A – амортизація, тис. грн;

$П_n$ – витрати на управлінський апарат ЦФВ₂, тис. грн.

Операційний прибуток визначається як різниця між другим проміжним маржинальним прибутком і адміністративно-управлінськими витратами, які в локомотивному депо пропорційно розподіляють в залежності від загальних витрат по видах діяльності (експлуатаційна, ремонтного виробництва та ін.).

$$ОП_e = МП_{ц2} - П_{ay}, \quad (8),$$

де $ОП_e$ – операційний прибуток від експлуатаційної діяльності, тис. грн;

$П_{ay}$ – витрати на адміністративно-управлінський апарат, тис. грн.

Поєднання бюджетування з використанням багаторівневого маржинального прибутку та систем стимулювання за досягнення планових показників бюджету з урахуванням якості роботи дозволив взвємопов'язати кінцеві результати експлу-

таційної діяльності локомотивного депо з відповідальністю кожної менеджментської групи і кожного ЦФВ, виявити відхилення від цільових бюджетних показників функціонування та застосувати нові форми стимулювання (преміювання) працюючих. Впровадження систем бюджетування дозволяє виділити мотиваційні інструменти впливу на виконавців. Внаслідок кожен працівник менеджментської групи, ЦФВ буде чітко усвідомлювати весь ланцюг виробничо-комерційної діяльності, проміжні та кінцеві результати власної діяльності, повноваження, компетенцію та відповідальність. За результатами досягнення бюджетних показників можна визначити якість виконаної роботи відповідальними працівниками менеджментських груп і ЦФВ й надати їм винагороду. При розробці системи матеріального стимулювання в рамках бюджетування слід враховувати що:

– джерелом мотивації є отримання додаткового економічного ефекту розмір якого не може бути меншим від сум витрат на преміювання персони. Досягнення на 100 % бюджетних Показників не передбачає утворення фонду матеріального стимулювання.

Розрахунок сукупного розміру витрат на мотивацію зводиться до визначення відсотку від перевищення запланованої величини бюджетних показників і [4];

– депреміювання працівників може здійснюватися за невиконання якісних показників (забезпечення безпеки руху поїздів, збереження вантажів, час доставки вантажів, дотримання розкладу перевезення пасажирів тощо);

– показники мотивування та коефіцієнти мотивації є різними. Показники мотивування це формалізовані цілі підприємства чи бюджетні показники, від значень яких буде визначатись обсяг витрат на матеріальне стимулювання. Коефіцієнти мотивування – відносні показники, які застосовують до абсолютних показників мотивування з метою розрахунку витрат в фонд стимулювання [4].

Найпоширенішим способом матеріального стимулювання є додаткова винагорода (премія, бонус), яка вважається виключно винагородою, оскільки повинна виплачуватися лише у певних випадках. Зокрема для керівників вищої ланки доцільно виплачувати таку винагороду один раз на рік за виконання бюджету з прибутку. Працівники ЦФВ отримують винагороду щоквартально за виконання першого проміжного маржинального прибутку, локомотивні бригади – менеджментські групи отримують винагороду щомісячно за виконання маржинального прибутку.

Впровадження цільової системи бюджетування в локомотивних депо залізниць передбачає розробку в автоматизованому режимі бюджетів у вигляді багаторівневого маржинального прибутку по кожному центру фінансової відповідальності і кожній менеджментській групі, погодження їх і формування консолідованого бюджету локомотивного депо.

Висновки та пропозиції.

1. Критичний аналіз підходів до визначення термінів «бюджетування» та «маржинальний прибуток» дозволив виявити значні розбіжності в трактуванні цих понять та уточнити, що цільовий бюджет прибутку підприємства на нижчих рівнях управління може подаватися у вигляді багаторівневого маржинального прибутку.

2. Дослідження теоретико-практичних підходів до формування нових систем стимулювання праці дозволило розробити модель цільового бюджетування із застосуванням багаторівневого маржинального прибутку як мотиваційної основи

стимулювання робітників підприємств залізничного транспорту, зокрема працівників експлуатаційної діяльності локомотивних депо залізниць.

3. Запропоновано метод розрахунку бюджетних показників для менеджментських груп і центрів фінансової відповідальності, перевиконання яких створює матеріальну базу преміювання працівників цих підрозділів згідно з розробленим положенням.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Примак Т. О.* Економіка підприємства. Навчальний посібник / Т. О. Примак // К.: Вікар, 2008, – 219 с.
2. *Осовська Г. В.* Економічний словник / Г.В.Осовська, О.О.Юшкевич, Й.С.Завадський // К.: Кондор, 2009. – 358 с.
3. *Мочерний С. В.* Економічний енциклопедичний словник у 2 томах, т.1 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій // Львів.: Світ. – 2005. – 611 с.
4. *Пильнов Д. О.* Ознаки суднових запасів в системі бюджетування / Д.О. Пильнов // Інвестиції: практика та досвід : науково-практичний журнал. – К.: 2013. – Вип. 11. – С. 96-110.
5. *Підлісний П. І.* Ефективність управлінських рішень подальшого реформування приватизованих підприємств водного транспорту України / П.І. Підлісний // К.: «Наукова думка», 2003. – 344 с.
6. *Славов М. А.* Бюджетування – важливий чинник підвищення фінансової усталеності підприємств в умовах ринку / М.А. Славов, П.І. Підлісний // Вісник Чернігівського технологічного університету: збірник. – Чернігів: ЧДТУ, 2002. – №16, – С. 135-146.
7. *Догадайло Я. В.* Теоретичні основи бюджетування на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/index.php/gu>
8. *Назаренко Т. П.* Маржинальний доход : проблеми трактування та класифікації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eztuir.ztu.edu.ua/1882/1/15.pdf>
9. *Чумак-Голобородько А. М.* Автоматизовані системи бюджетування та планування як один із способів управління підприємством в умовах євроінтеграції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://biblioteka.cdu.edii.iiia/cgi-bin/catsearch>.
10. *Олійник О. В. Чабінов Ю.В.* Ефективність системи бюджетування: теоретичні засоби та методика оцінки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/vddma/2006-le6/06OOVTMO.pdf>
11. *Корінько М. Д.* Маржинальний доход в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eztuir.ztu.edu.ua/476/>
12. *Хасин Л. Ф., Матвеев В.Н.* Экономика, организация и управление локомотивным хозяйством / Л.Ф. Хасин, В.Н.Матвеев //М.: Маршрут, 2002. – 452 с.
13. *Підлісний П. І., Паткевич Н. О., Мнищенко О. О.* Напрями удосконалення стимулювання ефективної праці на підприємствах залізничного транспорту а період його реформування / П.І. Підлісний, Н.О. Паткевич, О.О. Мнищенко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління», 2013. Вип.26. – С. 100-111.
14. *Підлісний П. І.* Удосконалення механізмів мотивації та стимулювання праці на підприємствах залізничного транспорту» / П. І. Підлісний, О.О. Мнищенко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: серія «Економіка і управління», 2010. – Вип.16. – С. 158-164.
15. *Підлісний П. І.* Підходи до оцінки ефективності роботи апарату управління підприємств залізничного транспорту / П.І. Підлісний, А.М. Брайковська. О.О. Мнищенко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління», 2011. – Вип.18. – С. 149-156.