

УДК 338.47; 656.078.8

*Брайковська Анна, к. е. н.,
(доцент кафедри «Менеджмент», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Савицька Світлана
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЛІЗНИЦІ
В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ
ДО НАДАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ¹**

Найгострішою проблемою залізничного транспорту в умовах конкуренції є формування ефективної структури управління, яка мобільно і за короткі терміни реагувала б на зміни як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках збуту продукції.

Стратегія розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року передбачає на першому етапі розмежування господарських функцій і функцій державного управління, а на другому – оптимізацію організаційної структури залізничного транспорту.

У статті обґрунтовується доцільність удосконалення організаційного забезпечення структурних підрозділів залізниці в рамках клієнт-орієнтованого підходу. Зокрема пропонується організаційна структура служби маркетингу дирекції залізничного транспорту. Автори узагальнюють переваги клієнт-орієнтованого підходу до управлінської діяльності на залізничному транспорті; наводять принципи реформування маркетингової системи залізничного транспорту. Обґрунтовується актуальність удосконалення організаційної структури дирекції залізничних перевезень у рамках орієнтації на сучасну концепцію маркетинг-менеджменту.

Ключові слова: клієнт-орієнтоване управління, організаційне забезпечення, управління конкурентоспроможністю, маркетинг транспортних послуг, залізничний транспорт, дирекція залізничних перевезень.

© Брайковська А. М., Савицька С. С., 2015

Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2015. Вип. 34

*Анна Брайковская, к. э. н.,
(доцент кафедры «Менеджмент», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Светлана Савицкая
(магистр, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ В РАМКАХ КЛИЕНТ-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА К ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

Острой проблемой железнодорожного транспорта в условиях конкуренции является формирование эффективной структуры управления, которая мобильно и в короткие сроки реагировала бы на изменения как на внешнем, так и внутреннем рынках сбыта продукции.

Стратегия развития железнодорожного транспорта на период до 2020 года предусматривает на первом этапе разграничения хозяйственных функций и функций государственного управления, а на втором – оптимизацию организационной структуры железнодорожного транспорта

В статье обосновывается целесообразность усовершенствования организационного обеспечения структурных подразделений железной дороги в рамках клиент-ориентированного подхода. В частности, предлагается организационная структура службы маркетинга дирекции железнодорожного транспорта. Авторы обобщают преимущества клиент-ориентированного подхода к управленческой деятельности на железнодорожном транспорте; приводят принципы реформирования маркетинговой системы железнодорожного транспорта.

Обосновывается актуальность совершенствования организационной структуры дирекции железнодорожных перевозок в рамках ориентации на современную концепцию маркетинг-менеджмента.

Ключевые слова: клиент-ориентированное управление, организационное обеспечение, управление конкурентоспособностью, маркетинг транспортных услуг, железнодорожный транспорт, дирекция железнодорожных перевозок.

*Anna Braikovska, Ph. D.,
(Assoc. Prof. of Management Department, State Economy and Technology University
of Transport)*

*Svitlana Savitska
(master, State Economy and Technology University of Transport)*

ORGANIZATIONAL SUPPORT OF RAILWAY WITHIN A CLIENT-ORIENTED APPROACH TO THE TRANSPORT SERVICES

Effective management structure formation is an acute problem of rail transport in a highly competitive market of transport services. The organizational structure of railway operators must be able to be mobile and quickly respond to changes in both the external and domestic markets of transport services.

Railway transport development strategy for the period until 2020, provides for the first stage differentiation of economic functions and functions of government, and for the the second stage – the optimization of the railway organization

The article proves the feasibility of improving organizational support of structural divisions of the railway as part of a client-oriented approach. In particular, the proposed organizational structure of the Directorate of Marketing Service of Railway Transport. The authors summarize the advantages of client-oriented approach to management activities in rail transport; lead marketing principles for reform of the railway system. The improving of the Railway directorate's organizational structure is relevant in the framework of the orientation of the modern concept of marketing management.

Keywords: client-oriented management, organizational support, competitiveness management, marketing of transport services, rail transport, management of rail transportation.

Постановка проблеми. Важливим напрямом реформування залізничного транспорту є впровадження нових форм управління та створення організаційної структури, орієнтованої на дослідження та задоволення попиту споживачів транспортних послуг. Зокрема концепцією реформування Укрзалізниці передбачається таке завдання – «утворення гнучкої і економічної системи управління, що орієнтувалася би на споживача і сприяла технічному прогресу, була б здатною зберегти й закріпити конкурентні позиції залізничного транспорту на внутрішньому і міжнародному ринках транспортних послуг» [2].

Згідно із «Стратегією розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року», реформування галузі залізничного транспорту передбачає на першому етапі розмежування господарських функцій і функцій державного управління, утворення державного господарського об'єднання на базі Укрзалізниці, залізниць та інших підприємств, установ і організацій залізничного транспорту загального користування, а на другому – оптимізацію організаційної структури залізничного транспорту [1]. Відповідно до концепції Державної програми реформування залізничного транспорту, однією з необхідних умов для ефективного реформування залізнич-

ного транспорту є адаптація системи управління залізничним транспортом до ринкових умов господарювання. Найбільш прийнятною формою організації діяльності підприємств залізничного транспорту є корпоративна із створенням на базі Укрзалізниці, залізниць, підприємств, установ та організацій галузі державної акціонерної компанії, 100% акцій якої належатимуть державі [2].

У процесі реформування транспортної системи відповідно до вимог ЄС; з орієнтацією на сталий розвиток в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку перевезень гострої актуальності набуває дослідження особливостей організаційного забезпечення залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реформування залізничного транспорту була у фокусі уваги таких вітчизняних учених, як: Ю. С. Бараш, Г. Д. Ейтутіс, Г. М. Кірпа, Н. М. Колесникова, Ю. Ф. Кулаєв, О. П. Кутах, М. В. Макаренко, В. І. Пасічник, О. М. Пшінько, Ю. М. Цветов тощо.

Окрему увагу науковці приділили питанню організаційного забезпечення залізничного транспорту. Зокрема Бараш Ю. С. дослідив види нових організаційних структур з управління залізничним транспортом в Україні [3], Ейтутіс Г. Д. – механізм управління підприємствами залізничного транспорту України з урахуванням регіональних умов [4].

Процесно-орієнтовану структуру управління та послідовність процесу формування організаційної структури залізничних підприємств розглядає Гриценко Н. В. [8]. Окландер М. А., Жарська І. О. запропонували організаційну структуру служби маркетингу Укрзалізниці на підставі підрозділів комерційної та пасажирської служб за функціонально-товарним принципом [9]. Бакалінський О. В. визначив клієнто-орієнтовану парадигму пасажирських перевезень залізницями як основу створення споживчої цінності транспортних послуг [10].

В той же час питання організаційного забезпечення залізниці в рамках клієнто-орієнтованого управління на залізничному транспорті не було висвітлено та вимагає окремої уваги.

Метою статті є обґрунтування зміни організаційної структури дирекції згідно з клієнто-орієнтованим підходом до управління на залізниці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи еволюцію наукових поглядів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства [5] та останні тенденції розвитку залізничного транспорту, вважаємо, що управління конкурентоспроможністю, як і маркетингова діяльність, має відповідати «цілісній» концепції [6, с.43-50]. А саме, процес управління конкурентоспроможністю підприємства залізничного транспорту має передбачати зовнішньо-внутрішню перспективу та базуватися на розумінні цільового ринку та споживчих потребах, інтегрованому маркетингу та рентабельності виробництва. Орієнтація оператора залізничних перевезень на успіх у довгостроковій перспективі обумовлює актуальність клієнто-орієнтованого управління на засадах сталого розвитку, основою керованості якого є системний підхід та інформаційні технології. Конкурентний потенціал підприємства визначається ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями підприємства. Формування конкурентної переваги підприємства має передбачати збалансоване вирішення певних задач, це: оптимізація базових функцій підприємства; ефективна міжфункціональна координація; узгодження із зовнішніми чинниками (факторами) конкурентоспроможності. Отже, організаційна структура є одним з вагомих чинників конкурентоспроможності підприємства, оскільки є підґрунтям реалізації ключових компетенцій підприємства.

Організаційне забезпечення управління підприємством – сукупність структурних і динамічних організаційних взаємовідносин усередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу, організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринковоорієнтоване підприємство використовує ті можливості, що надає йому середовище, сприяє досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Важливим завданням підприємства для успішного та прибуткового функціонування є сегментування ринку, формування ефективних взаємовідносин з клієнтами, налагодженні стосунків і зв'язків з ними за рахунок надання їм додаткових послуг чи створення для них особливих умов і забезпечення певного набору споживчих цінностей кращим чином за конкурентів з метою забезпечення лояльності і в подальшому.

Клієнт-орієнтоване управління – це підхід до розвитку підприємства, який забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та зростання рівня прибутковості за умови мобілізації всіх ресурсів для виявлення, залучення та утримання найбільш прибуткових клієнтів. Поняття клієнт-орієнтованості відображає ступінь відповідності підприємства очікуванням споживачів і характеризується показниками лояльності у вигляді повторних покупок і звернень.

Особливості клієнт-орієнтованого підходу та продукто-орієнтованого підходу викладено у табл. 1.

Використання клієнт-орієнтованого підходу дозволяє підприємству: – покращувати систему управління взаємовідносинами з контрагентами; – максимально використовувати свої сильні сторони з метою задоволення клієнтських потреб та отримання прибутку; – виявляти свої «слабкі місця» по відношенню до клієнтів та ефективно їх нівелювати; – підвищувати свою конкурентоспроможність і розвивати наявний конкурентний потенціал підприємства; – налагоджувати систему інтегрованих маркетингових комунікацій та забезпечувати синергічний ефект від злагодженої взаємодії усіх відділів підприємства; – навчитися швидко реагувати на зміни ринку, потреби клієнтів, дії конкурентів, краще взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Сьогодні можна виділити три рівні управління виробничо-господарською діяльністю підприємств залізничного транспорту: загальнодержавний («Укрзалізниця»), рівень залізниці та рівень дирекції.

У процесі впровадження клієнт-орієнтованого управління пріоритетною діяльністю для підприємства на ринку транспортних послуг має бути налагодження діалогу зі споживачем та побудова системи інтегрованих маркетингових комунікацій.

Ключовими проблемами управління маркетингом на залізничному транспорті є такі: – позиція монополіста залізничних перевезень на конкурентному ринку транспортних послуг; – технічна складність, багатоаспектність транспортного процесу, значний масштаб роботи є причинами того, що деякі маркетингові функції та операції розосереджені в непрофільних (немаркетингових) підрозділах. Розосередження маркетингових функцій обумовлено також консервативним характером залізничної галузі, в якій надзвичайно важливими є чіткість технологічних процедур з метою злагодженості роботи окремих підрозділів; – не всі елементи комплексу маркетингу є об'єктом управління. Зокрема встановлення тарифів на перевезення

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

вантажів, пасажирів, багажу, вантажобагажу залізничним транспортом (за винятком пасажирських приміських перевезень) у межах України здійснюється на підставі державної бюджетної, цінової та тарифної політики у порядку, що визначає Кабінет Міністрів України; – застарілі підходи до просування послуг і відсутність злагодженої системи інтегрованих маркетингових комунікацій; – низька ефективність внутрішніх комунікацій чи загроза комунікаційних розривів у маркетинговій інформаційній системі через розосередження маркетингових функцій.

Таблиця 1

Особливості продукто- та клієнт-орієнтованих підходів

	Продукто-орієнтований підхід	Клієнт-орієнтований підхід
Актуальні умови	Попит > Пропозиції	Попит << Пропозиції
Мета	Оптимальна різниця «Якість – Ціна»	Споживча цінність як оптимальна різниця «Перевага – Жертва»
Комплекс маркетингу	4P: товар; ціна; місце; просування	4C: клієнт; вартість; зручність; інтегровані маркетингові комунікації
Фокус зусиль маркетингової діяльності	Маркетинг відгуку діє на границях зони толерантності ставлення до якості	Еволюція маркетингу відгуку до маркетингу пропозиції обумовлює дію в зоні перевищення очікувань. Простого задоволення сформульованих потреб недостатньо для забезпечення лояльності
Підхід до товарної політики	Поступове удосконалення існуючого асортименту; виробництво товару згідно стандартів, усталених традицій. Орієнтація зусиль на забезпечення основної та додаткової послуги	Виробництво товару після встановлення зв'язку з клієнтом, виявлення вимог та розуміння способу життя, створення продукту з певною споживчою цінністю. Орієнтація зусиль на забезпечення основної, додаткової та послуги підсилювача
Побудова маркетингових комунікацій	Сповіщаємо клієнта	Орієнтуємось на ціннісні комунікації; постійний діалог та довгострокові відносини з клієнтом
Відношення до скарги	Скарги та зауваження клієнта щодо удосконалення продукту розглядається як негативний показник	Скарги, зауваження клієнтів – це важливе джерело інформації

Джерело: складено авторами

На сьогодні структурними підрозділами залізниці є такі: пасажирська служба; служба будівельно-монтажних робіт і цивільних споруд; служба вагонного господар-

ства; служба електропостачання; служба колії; служба комерційної роботи та маркетингу; служба локомотивного господарства; служба перевезень; служба сигналізації та зв'язку; служба матеріально-технічного постачання; служба приміських пасажирських перевезень; служба відомчої воєнізованої охорони; служба контролю та внутрішнього аудиту; фінансово-економічна служба; служба енергоменеджменту [12].

На разі основні задачі, які вирішує служба комерційної роботи та маркетингу, на прикладі Одеської залізниці: – створення умов для високої якості обслуговування користувачів залізничного транспорту, заснованої на наданні комплексних транспортно-експедиційних послуг від оформлення замовлень відправників до видачі вантажів одержувачам; – вивчення наявного і перспективного ринку в регіонах обслуговування залізниці, з обліком усіх кон'юнктурних фактів, що впливають на динаміку перевезень вантажів залізничним транспортом; – організація транспортно-експедиційного обслуговування вантажовласників; – впровадження тарифної політики на перевезення залізничним транспортом у всіх видах сполучень, згідно із загальною стратегією тарифної політики Укрзалізниці та внесення пропозицій щодо її вдосконалення; – визначення основних напрямків технології з механізації і автоматизації вантажних робіт, прогресивних методів визначення маси та кількості перевезених вантажів; – укладання договорів при перевезенні вантажів [12].

Служби комерційної роботи та маркетингу (вантажні перевезення) та пасажирської служби виконують функції маркетингу частково; розосередження маркетингових функцій може стати негативним фактором у впровадженні клієнт-орієнтованого підходу та бути причиною комунікаційних розривів (перешкод у процесі комунікацій).

Погоджуємося з Окландером М. А., Жарською І. О. [9], маркетингова система є підсистемою загальної системи управління і має бути в неї органічно вписана. Тому маркетингова вертикаль має включити підрозділи, діяльність яких в основному спрямована на роботу з клієнтами. Підрозділи, для яких основними є експлуатаційні функції, а функції маркетингу – другорядними, мають співпрацювати з підрозділами маркетингової вертикалі у вигляді подання відповідних звітів. Такий підхід є необхідним для запобігання порушення безперервності транспортного процесу та забезпечення необхідного рівня безпеки.

Реформування маркетингової системи залізничного транспорту слід здійснювати на основі таких принципів, як: – раціональність, – ієрархічність, – централізація, – пріоритетність.

Проте зважаючи на те, що система інтегрованих маркетингових комунікацій має пронизувати всі ланки управління залізничного транспорту, задля уникнення можливих комунікаційних розривів маркетингова вертикаль у системі управління залізничним транспортом має включати: – головне управління стратегічного маркетингу в складі «Укрзалізниці»; – службу маркетингу в складі залізниці; – відділ маркетингу в складі дирекції (рис. 1.).

Зважаючи на специфіку та актуальність клієнт-орієнтованого підходу в умовах зростання конкуренції ринку транспортних послуг, гострої актуальності набуває формування маркетингової інформаційної системи та уникнення комунікаційних розривів.

Ключовим підрозділом служби маркетингу має бути департамент інтегрованих маркетингових комунікацій. Рекомендована структура служби маркетингу залізниці подана на рис. 2.

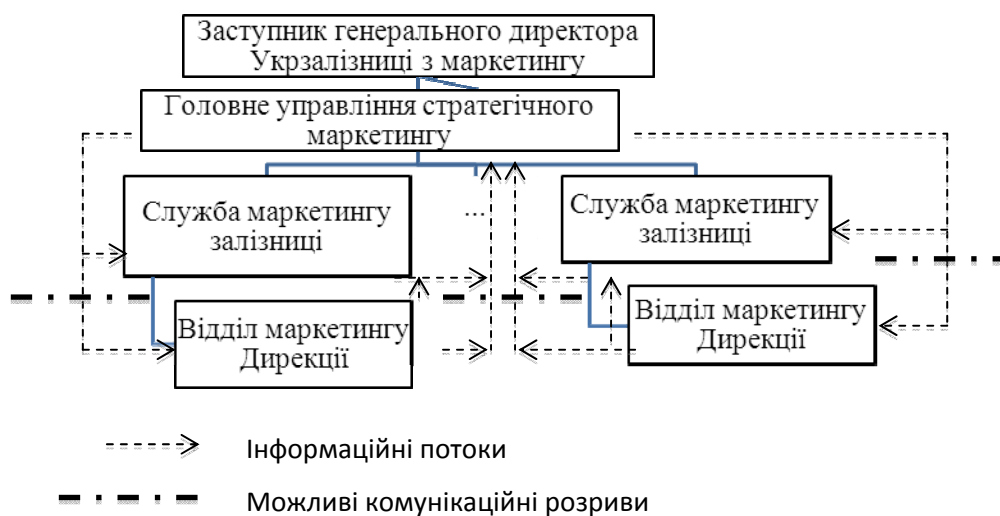


Рис 1. Маркетингова вертикаль у рамках клієнт-орієнтованого підходу.



Рис. 2. Організаційна структура служби маркетингу залізниці в рамках клієнт-орієнтованого підходу

Дирекція – це відокремлений підрозділ залізниці, що забезпечує перевезення пасажирів, вантажу, вантажобагажу та пошти у визначеному регіоні. Завдання дирекції полягає у виконанні планів, розроблених залізницею за рахунок координації діяльності відособлених структурних підрозділів.

Дирекція є однією з організаційних ланок на залізничному транспорті, господарська та підсобно-допоміжна діяльність якої має бути націлена на максимізацію прибутку та забезпечення конкурентоспроможності залізниці. Зокрема дирекція досліджує ринок транспортних послуг, розробляє та погоджує з відповідними службами залізниці перспективні плани розвитку та розширення сфери транспортного обслуговування, інфраструктури та рухомого складу, здійснює

оперативне керівництво рухом поїздів на дільницях (у межах дирекції), здійснює згідно із затвердженими залізницею обсягами, планування перевезень, визначає обсяги перевезень вантажів для структурних підрозділів дирекції, здійснює згідно із галузевими завданнями виконання плану перевезень вантажів і пасажирів та ін.

Рекомендована структура відділу маркетингу дирекції представлена на рис. 3.

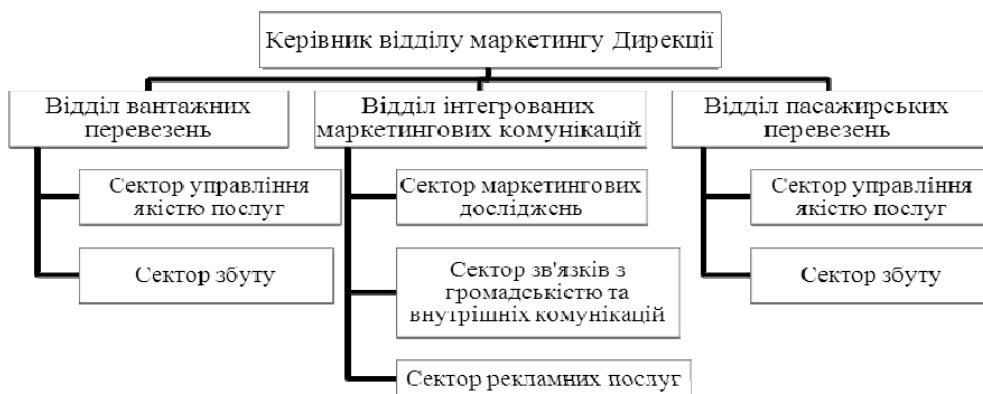


Рис. 3. Організаційна структура відділу маркетингу Дирекції в рамках клієнт-орієнтованого підходу

Висновки та пропозиції. Вдосконалення організаційного забезпечення залізниці та орієнтація на сучасну концепцію маркетинг-менеджменту, побудова системи інтегрованих маркетингових комунікацій, що пронизують усі рівні структури управління, дозволять скоротити ризик прийняття важливих рішень, строки підготовки й реалізації управлінських впливів, забезпечити контроль виконання, підвищити загальну якість виконання бізнес-процесів і, тим самим, збільшити конкурентоспроможність підприємства.

У статті надано рекомендації щодо удосконалення організаційної структури служби маркетингу залізниці в рамках клієнт-орієнтованого підходу до управління. Задля уникнення можливих комунікаційних розривів передбачається удосконалення маркетингової вертикалі та впровадження відділів маркетингу Дирекції з фокусом уваги на створення ефективної системи інтегрованих маркетингових комунікацій. Розробка системи показників ефективності маркетингової діяльності потребує подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року [Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1555-р]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-p>
2. Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту [Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 р. № 651-р Київ]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-p>
3. Бараш Ю. С. Види нових організаційних структур з управління залізничним транспортом в Україні // Залізничний транспорт України. – 2006. – № 5. – С. 49-53.
4. Ейтутіс Г. Д. Механізм управління підприємствами залізничного транспорту України з урахуванням регіональних умов // Залізничний транспорт України. – 2006. – № 3. – С. 18-21.
5. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. // – К.: КНЕУ. – 2008. – 516 с.

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – С-Пб. : Питер, 2009. – 816 с.
7. Лавриненко В. В. Сутність та складові клієнт-орієнтованого управління підприємством / В. В. Лавриненко, І. В. Аніськіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 12. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/16.pdf
8. Гриценко Н.В. Розробка процесно-орієнтованої структури управління на підприємствах залізничного транспорту / Н. В. Гриценко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. – Вип. 51(957). – С. 159-163.
9. Окландер М. А. Маркетингові аспекти реформування залізничного транспорту: Монографія./ Окландер М. А., Жарська І. О. // – Одеса. – Астропринт. – 2010. – С. 254.
10. Бакалінський О. В. Клієнто-орієнтована парадигма пасажирських перевезень залізницями як основа створення споживчої цінності транспортних послуг / О. В. Бакалінський // Економіка і управління. – 2012. – № 20. – С. 153–165. – Режим доступу: <http://lib.detut.edu.ua/zbirniki/20.pdf>
11. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Чумпитас Р., Шулинг И. // – Спб.: Питер. – 2010. – 720 с. – (Серия «Классика МВА»)
12. Офіційний сайт Одеської залізниці. – Режим доступу: <http://odz.gov.ua/>

REFERENCES

1. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku zaliznychnoho transportu na period do 2020 roku [On approval of the Strategy of development of railway transport till 2020] / Disposal of the Cabinet of Ukraine 16.12. 2009 r. № 1555-r. – Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-r>
2. Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi prohramy reformuvannia zaliznychnoho transport [On approval of the Concept of the State program of reforming railway transport]: Disposal of the Cabinet of Ukraine 27.12.2006 r. № 651-r – Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-r>
3. Barash Iu. S. Vydny novykh orhanizatsiinykh struktur z upravlinnia zaliznychnym transportom v Ukraini [Types of new organizational structures of management of rail in Ukraine] // Zaliznychnyi transport Ukrainy [Railway transport of Ukraine]. – 2006. – № 5. – P. 49-53.
4. Eitutis G. D. Mekhanizm upravlinnia pidpriemstvamy zaliznychnoho transportu Ukrainy z urakhuvanniam rehionalnykh umov [The mechanism of management by railway transport enterprises of Ukraine considering regional conditions] // Zaliznychnyi transport Ukrainy [Railway transport of Ukraine]. – 2006. – №3. – P. 18-21.
5. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: navch. posib. [Management of enterprise's competitiveness: teach. guidances.] / Klymenko S. M., Dubrova O. S., Barabas D. O., Omelianenko T. V., Vakulenko A. V. // – К.: KNEU. – 2008. – 516 p.
6. Kotler F. Marketynh-menedzhment [Marketing Management] / F. Kotler, K. L. Keller. – 12-th ed. – S-Pb. : Pyter, 2009. – 816 p.
7. Lavrynenko V. V. Sutnist ta skladovi kliient-oriietovanoho upravlinnia pidpriemstvom [The essence and components of customer-oriented business management] / V. V. Lavrynenko, I. V. Aniskina // Investytsii: praktyka ta dosvid [Investment: Practice and Experience]. – 2013. – № 12. – Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/16.pdf
8. Hrytsenko N.V. Rozrobka protsesno-oriietovanoi struktury upravlinnia na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu [Development of process-oriented management structure in enterprises of railway transport] / N. V. Hrytsenko // Herald NTU «KhPI». – 2012. – №. 51(957). – P. 159-163.
9. Oklander M. A. Marketynhovi aspekty reformuvannia zaliznychnoho transportu: Monohrafiia. [Marketing aspects of railway reform Monograph]/ Oklander M. A., Zharska I. O.// Odessa. – Astroprynt. – 2010. – 254 p.
10. Bakalinskiy O. V. Kliiiento-oriietovana paradyhma pasazhyrskykh perevezen zaliznytsiamy yak osnova stvorennia spozhyvchoi tsinnosti transportnykh posluh [The customer-oriented paradigm of passenger transport by rail as a basis for creating customer value transportation services] / O. V. Bakalinskiy // Ekonomika i upravlinnia. [Economics and Management] – 2012. – №20. – P. 153–165. – Available at: <http://lib.detut.edu.ua/zbirniki/20.pdf>
11. Lamben Zh. Zh. Menedzhment orientirovanyi na rinok [The market oriented management] /Zh.-Zh. Lamben, Chumpytas R., Shulynh Y. // – Spb.: Pyter. – 2010. – 720 p. – (Seryia «Klasyka MBA»)
12. The official website of the Odessa railway. – Available at: <http://odz.gov.ua>