

УДК 656.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i63.146141>

## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ

*Остапюк Б.Я., к.е.н., ст.викладач,  
Кузуб А.В., аспірант,  
Овчінніков В.Л., магістр,  
Радіонова М.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*В статті розглянено проблеми розвитку залізничного транспорту України. Проаналізовано сучасний стан рухомого складу, основні показники ПАТ «Укрзалізниця». Досліджено фінансовий результат діяльності підприємства та тарифну систему. Виявлено, що за останній рік діяльності ПАТ «Укрзалізниця» нарешті стала прибутковою. Розглянено нововведення на залізничному транспорті. Для ефективних змін необхідно міняти свідомість лідерів, персоналу та молоді.*

*Ключові слова: залізничний транспорт, рухомий склад, вантажообіг, пасажирообіг, тарифи, реформа, модернізація, інновації.*

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ И РЕШЕНИЯ

*Остапюк Б.Я., к.э.н., ст.преподаватель,  
Кузуб А.В., аспирант,  
Овчинников В.Л., магистр,  
Радионова М.В., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье рассмотрено проблемы развития железнодорожного транспорта Украины. Проанализировано современное состояние подвижного состава, основные показатели ПАО «Укрзализныця». Исследовано финансовый результат деятельности предприятия и тарифную систему. Выявлено, что за последний год деятельности ПАО «Укрзализныця» наконец стала прибыльной. Рассмотрено нововведения на железнодорожном транспорте. Для эффективных изменений необходимо менять сознание лидеров, персонала и молодежи.*

*Ключевые слова: железнодорожный транспорт, подвижной состав, грузооборот, пассажирооборот, тарифы, реформа, модернизация, инновации.*

© Остапюк Б.Я.,  
Кузуб А.В.,  
Овчинніков В.Л.,  
Радіонова М.В.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 63, 2018**

## PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT OF UKRAINE AND THEIR SOLUTIONS

*Ostapyuk B.Ya., Candidate of Economic Science, Sen. Teacher,  
Kuzub A.V., postgraduate student,  
Ovchinnikov V.L., master's degree,  
Radionova M.V., master's degree (USURT)*

*The article deals with problems of development of railway transport of Ukraine. The current state of rolling stock, the main indicators of PJSC "Ukrzaliznytsia" is analyzed. The financial result of the enterprise activity and the tariff system is investigated. It was revealed that over the last year of activity of PJSC "Ukrzaliznytsia" has finally become profitable. Innovations in railway transport were considered. For effective change, you need to change the minds of leaders, staff and youth.*

*Rail transport is the leading branch of the Ukrainian economy, which provides its internal and external transport and economic relations and users of the population in transportation. Activities of the railway transport as part of a single transport system of the country contributes to the normal functioning of all sectors of social production, social and economic development.*

*Due to the current availability of debts, depreciation of rolling stock and other negative factors of PJSC "Ukrzaliznytsia" and its railways provide the necessary amount for transportation and supply to the national economy.*

*It is necessary to improve the quality, standards of work of PJSC "Ukrzaliznytsia", to become the most socially responsible company in Ukraine. To this end, the Corporate Social Responsibility Department was created, which will re-examine existing problems and help social workers understand how to do better, become more profitable in the same framework, with existing resources and attract new ones.*

*For effective change, you need to change the minds of leaders, staff and youth. PJSC "Ukrzaliznytsia" requires indifferent, responsible, professional personnel. You can educate them through the space of education and culture. Now education and science are devalued and degrade with catastrophic speed. And we are trying to train skilled personnel and do science not through, but against the system.*

**Key words:** *railway transport, rolling stock, cargo turnover, passenger turnover, tariffs, reform, modernization, innovations.*

**Постановка проблеми.** Залізничний транспорт є провідною галузю економіки України, яка забезпечує її внутрішні та зовнішні транспортно-економічні зв'язки та потреби населення у перевезеннях. Діяльність залізничного транспорту як частини єдиної транспортної системи країни сприяє нормальному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціальному та економічному розвитку. Представлений основним монополістом ПАТ «Укрзалізниця», він справляє неабиякий вплив на економіку держави. Виробничо-технологічний комплекс

залізничного транспорту є складною інфраструктурою, основа якого – мережа залізниць, що безпосередньо забезпечують потреби в перевезеннях.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питанню проблем та розвитку ПАТ «Укрзалізниця» присвячено роботи вітчизняних науковців, таких як: Ю.С. Бараш, І.В. Воловельська, В.Л. Дикань, Г.Д. Ейтутис, Н.Є. Каличева, В.О. Овчиннікова, Г.Є. Островерх, А.В. Толстова [8-15]. Ці автори розглянули актуальні проблеми функціонування залізничного транспорту, проте не запропонували системного їх

вирішення. Так як діяльність аналізованого підприємства має великі масштаби та важливість для держави, виявлення основних проблем функціонування галузі та шляхів їх вирішення є актуальним.

**Метою статі** є аналіз сучасного стану ПАТ «Укрзалізниця», виявлення основних проблем розвитку галузі та шляхів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** За сучасної наявності боргів, зношеності рухомого складу та інших негативних факторів ПАТ «Укрзалізниця» та її залізничні шляхи забезпечують необхідний для національної економіки обсяг перевезень і поставок.

Залізничний транспорт України є провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі країни, який забезпечує майже 82% вантажних і 36% пасажирських перевезень, перевезення всіма видами транспорту.

Експлуатаційна мережа залізниць України складає майже 19,8 тис. км (без урахування окупованих територій, мережа яких на сьогодні не експлуатується вітчизняними залізничниками), з яких понад 47,2% електрифіковано. За обсягами вантажних перевезень залізниця України займають четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії. Вантажонапруженість українських залізниць (річний обсяг перевезень на 1 км) в 3-5 разів перевищує відповідний показник розвинених європейських країн.

Важливість залізничного транспорту в системі транспортних комунікацій України посилюється і тим, що через територію держави пролягають основні транспортні транс'європейські коридори: Схід – Захід, Балтика – Чорне море.

На сьогодні позитивні зміни в компанії є результатом чіткої стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця», послідовного реформування та змін у структурі бізнесу, виважених управлінських рішень, покращення

операційної ефективності, посилення фінансової дисципліни та впровадження оптимізаційних змін у процесі закупівель.

Відповідно до аналізу роботи Укрзалізниці, експлуатаційний вантажообіг за 2016-2017 роки досяг максимального значення в 2017 році – 27197,57 млн ткм брутто та 16800,67 млн. ткм нетто. Приведена продукція за 2016-2017 роки досягала максимального значення у 2017 році – 22865,5 млн ткм. Приведена продукція за 12 місяців 2017 року зросла на 7048,2 млн ткм (2,8%), в тому числі за рахунок збільшення вантажообігу на 4356,6 млн ткм (2,3%) та пасажирообігу на 1004,1 млн ткм (3,7%) [1].

Транзитні перевезення за 2017 рік, у порівнянні з 2016 роком, зросли на 610,8 млн ткм (3,1%), а тарифний вантажообіг – на 4356,6 млн ткм (2,3%).

Пасажирообіг за 12 місяців 2017 року в порівнянні з відповідним періодом минулого року зріс на 1004,1 млн пас. км (3,7%) [1].

Робочий парк вагонів у середньому за добу у 2017 році збільшився на 11681 вагонів (9,6%). Середньодобове навантаження в зросло на 673 вагони (6,0%) та на 40518 тонн (5,7%). Загальний парк локомотивів за 12 місяців 2017 року в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року зріс на 147 одиниць (4,4%). Простій під однією вантажною операцією за 12 місяців 2017 року у порівнянні з аналогічним періодом 2016 року знизився на 0,8 год. (1,3%). Експлуатований парк локомотивів у вантажному русі у грудні 2017 року в порівнянні до середнього показника за попередні 12 місяців збільшився на 59 локомотивів (10,1%) [1].

Завдяки зростанню кількісних та якісних показників використання рухомого та тягового складу компанії, обсяги перевезень основних видів вантажів збільшилися в усіх видах перевезень. Зокрема, у 2017 році порівняно з 2016 роком обсяги перевезення кам'яного вугілля

збільшилися на 8,1%, руди кольорової, сірчаної – на 4,6%, хімічних та мінеральних добрив – на 8,9%, хімікатів – на 18%, зерна та продуктів перемолу – на 18,4%, лому чорних металів – на 24,9%, мінбудматеріалів – на 15,7 %, цементу – на 7,7%, солі – на 91,8% [1].

За даними різних офіційних джерел, зношеність основних засобів досягла понад 90 % [2] (в т. ч. магістральних електровозів - 92%, вантажних вагонів -

91,6%, пасажирських - 89%), що є для ПАТ «Укрзалізниці» великою проблемою.

Ще однією проблемою є те, що галузь з прибуткової стала збитковою у 2015 році збиток, без урахування дооцінки вартості основних фондів, склав майже 16,8 млрд грн, збиток за 2016 рік становив 7,3 млрд грн, сьогодні маємо показник дохідності у 100 млн грн за рік. Але за підсумками 2017 року ПАТ «Укрзаліниця» отримало 100 мільйонів гривень прибутку [3] (рис. 1).



Рис. 1. Фінансовий результат ПАТ «Укрзалізниці» в 2017 році

Найбільша українська компанія – Укрзаліниця – нарешті стала прибутковою. У першому кварталі 2018 року компанія втричі збільшила інвестиції, закупила нові вагони й відремонтувала старі. Здавалося б, усе добре. Вагонів стало більше, проте проблем із перевезенням не поменшало.

Дійсно, компанія збільшує інвестиції, вже придбала найбільшу кількість вагонів та обладнання за останні чотири роки.

Утім, це тільки загостило іншу проблему, про яку говорять у компанії Лемтранс – найбільшому приватному перевізнику країни. Оператор наголошує – зараз приблизно тисяча вагонів простоє на різних напрямках: на Придніпровській, Львівській дорогах. Фактично вони стоять від 18 до 92 годин.

Тобто вагони давно мали б їхати до споживача, завантажитися й

розвантажитися, бути в обороті. Але немає тягового рухомого складу, що й спричинило цю проблему [7].

Хоча цього року ПАТ «Укрзаліниця» планує придбати ще 9 тис. вагонів, що частково вирішить проблем з дефіцитом. Та все ж таки у майбутньому може також провокувати дефіцит рухомого складу – це недостатня кількість локомотивів. Поки що проблему дефіциту тягового рухомого складу в ПАТ «Укрзалізниці» вирішують лише за допомогою ремонту старих локомотивів. Якщо у 2017 році здійснили 126 капітальних ремонтів, то план на 2018 рік становить 219. Але, більшість локомотивів працює з радянських часів. Тож, регулярні ремонтні роботи призведуть до витрачання часу та грошей.

Хоча зміни вже відбуваються. У лютому 2018 року компанія підписала контракт із американською машинобудівною корпорацією General

Electric на поставки 30 локомотивів на загальну суму \$1 млрд.

Не менш важливими є нововведення ПАТ «Укрзалізниці». Нещодавно вітчизняний виробник – Крюківський вагонобудівний завод (КВБЗ) – випустив електропоїзд ЕКР-1

(«Тарпан»), що став конкурентом використовуваним імпортним поїздам Hyundai (рис. 2). Новий український електропоїзд представлений як транспорт вищого комфорту. Як бачим, він нічим не поступається іноземному, а за деякими параметрами випереджує його.

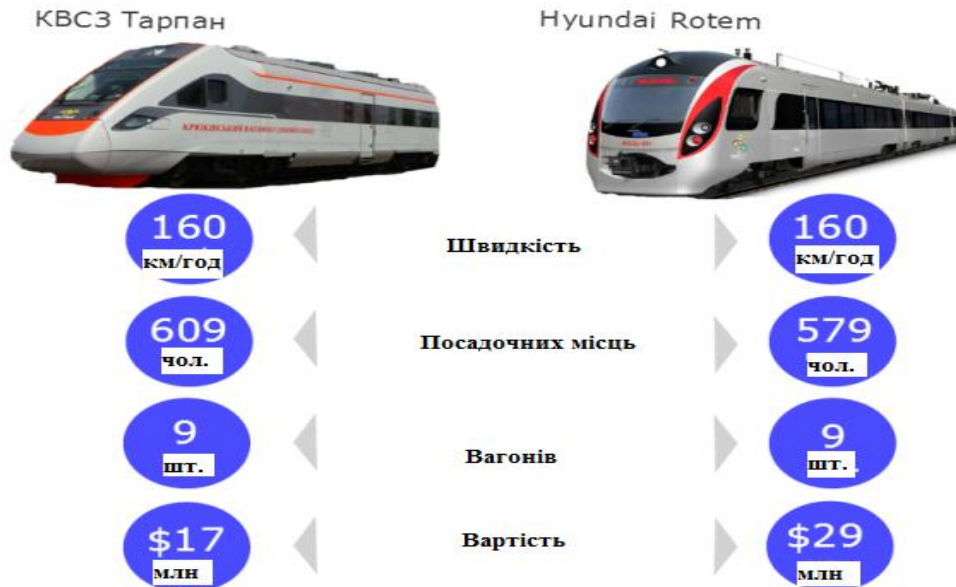


Рис. 2. Порівняльна характеристика вітчизняного та закордонного електропоїзда

Поїзд виробництва Крюківського машинобудівного заводу має 8 тягових двигунів, із загальною номінальною потужністю тягового приводу 4000 кВт, в режимі розгону потужність приводу досягає 5280 кВт. Це забезпечує високі динамічні якості поїзда. Конструкційна швидкість 176 км / год, експлуатаційна - 160 км / год. При незначних доробках швидкість електропоїзда ЕКР-1 може бути збільшена до 220 км / год [4]

Згідно з дослідженнями залізничників, максимальна швидкість, прийнятна для української залізничної інфраструктури, – 160 км/год. Але ще до запуску Hyundai працівники залізниці скаржилися, що зношеними коліями можна їздити не швидше ніж 70 км/год. ЕКР-1 може розвинути більшу швидкість, та це не актуально для українських колій.

Оцінивши стан залізниць, держава констатувала потребу в реформуванні всієї системи, прийнявши Постанову

Кабінету Міністрів № 1390 від 16 грудня 2009 р. про реформування залізничного транспорту на 2010–2019 рр. що мала на меті обмеження об'єднання централізованого управління з ринковим механізмом функціонування, тому на першому етапі (2010–2012 рр.) мала бути створена єдина державна акціонерна компанія і розподілені функції між нею та державою. На другому етапі (2013–2015 рр.) – утворено вертикально інтегровані виробничотехнологічні системи залізничного транспорту, структуровані за видами діяльності. На третьому етапі (2016–2019 рр.) буде ліквідовано перехресне субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних і утворено господарське товариство у сфері пасажирських перевезень [5].

Найістотнішою проблемою залишається питання про підвищення тарифів. Щороку Міністерство вносить зміни у тарифи на перевезення. Загалом з

2010 р. тарифи «Укрзалізниці» зросли аж в 2,3 разу, а вантажна база зменшилась на 28 %. На початку 2017 р. тарифний комітет Мінінфраструктури погодив пропозицію про підвищення тарифів у 2017 р. на 25 % [6].

Зростання тарифів – цілком нормальна ситуація, але за умови, коли це відбувається прозоро, обґрунтовано і прогнозовано.

Можна підкреслити, що сучасна тарифна система непередбачувана, адже зміну тарифів важко прогнозувати. Натомість доцільне застосування уніфікованого тарифу для всіх видів вантажів, розмір якого залежатиме лише від ваги та відстані перевезення. Рекомендована система тарифоутворення повинна: бути прозорою та передбачуваною з прогнозованою системою індексації тарифів; передбачати несуттєву зміну тарифів, щоб не спричинити зменшення вантажообороту; мати справедливу надбавку до тарифа, відповідно до ринкової кон'юнктури та стану економіки.

ПАТ «Укрзалізниця» - одна з найбільших компаній України, ключовий актив держави. У ПАТ «Укрзалізниця» працюють понад 270 тис. співробітників. Свою місію компанія бачить у забезпеченні сталого розвитку України за рахунок надання якісних і доступних транспортних і логістичних послуг на підставі принципів соціальної та екологічної відповідальності. Стратегічні цілі компанії наступні:

- ПАТ «Укрзалізниця» - лідер на транспортному і логістичному ринку Європи;

- ПАТ «Укрзалізниця» є ефективним національним перевізником пасажирів і вантажів, а також ефективним оператором залізничної інфраструктури;

- ПАТ «Укрзалізниця» - соціально відповідальна компанія, надійний партнер для клієнтів, інвесторів і для співробітників.

Відповідно до програми реформування ПАТ «Укрзалізниці»,

необхідно створювати вертикально-інтегровані структури, де вертикалі будуть відповідати бізнес-напрямами діяльності компанії.

Модель вертикальної інтеграції складається з 5 бізнес-вертикалей: вантажні перевезення, пасажирські перевезення, інфраструктура, тяга, виробництво і сервіс рухомого складу. Управління стратегічним розвитком ПАТ «Укрзалізниці» здійснюватиметься з корпоративного центру, який координуватиме діяльність бізнес-вертикалей і вибудовувати загальну корпоративну політику компанії. Відповідно, при формуванні бізнес-вертикалей, буде перерозподілено майно ПАТ «Укрзалізниці». Але, крім майна, що забезпечує виробничу діяльність, компанія має найширшу мережу об'єктів соціальної сфери (фізкультурноспортивних клубів, санаторіїв, профілакторіїв, пансіонатів, баз відпочинку, дитячих оздоровчих закладів, дитячих залізниць, об'єктів соціально-культурного призначення). Основна мета діяльності цих об'єктів - стимулювати розвиток здорового способу життя, культурного дозвілля, відпочинку та оздоровлення залізничників і членів їх сімей.

Крім того, пропозиції відпочинку і культурного дозвілля для співробітників компанії входять в комплексний соціальний пакет підприємства, який дозволяє ефективно конкурувати на ринку праці. Безумовно, об'єкти соціальної інфраструктури завжди були і залишаються соціально значущими але, як правило, прибутковими вони не є. Щоб не розгубити при реформуванні ПАТ «Укрзалізниці» накопичений потенціал, необхідно звертати особливу увагу на соціальні об'єкти, підвищувати ефективність, якість і прибутковість соціального сектора та працювати над його розвитком.

Необхідно підвищити якість, стандарти роботи ПАТ «Укрзалізниці», стати самою соціальною-відповідативною компанією України. Для цього було

створено Департамент корпоративної соціальної відповідальності, який по-новому розгляне існуючі проблеми та допоможе працівникам соціальної сфери зрозуміти, як можна зробити краще, стати більш прибутковою в тих же рамках, з існуючими ресурсами і залучити нових.

З точки зору бізнесу, прямих цінностей вони не представляють, але з точки зору передачі культурних традицій мають особливу цінність, так як популяризують історію залізничного транспорту, що є хранилищем залізничних традицій.

Також необхідно інтегрувати неприбуткові проекти в проектах, наприклад, туристичного розвитку, а також посилити роль соціальної сфери для зміцнення позитивного іміджу компанії. Необхідно знайти додаткові інструменти, щоб збитковий проект перетворився у прибутковий. Для ПАТ «Укрзалізниця» сьогодні важливі не тільки економічні показники, але й вартість бренда, вартість фінансових активів [7].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підводячи підсумки можна сказати що природа стратегічних помилок і негативних результатів діяльності залізничного транспорту пов'язана з вибором ринкової парадигми розвитку і дією ринкового мислення.

Основні проблеми, що потребують вирішення:

- підвищення пропускну здатності мережі залізниць України;
- оновлення та модернізація основних фондів;
- технічне і технологічне відставання українських залізниць від залізниць європейських країн;
- недостатність власних джерел для оновлення основних фондів, відсутність державної підтримки інноваційного розвитку залізничної галузі та низький рівень інвестиційної привабливості у частині залучення інвестицій, що обумовлює граничний фізичний знос та невідповідність

технічного оснащення залізниць сучасним вимогам;

- виконання залізницями державних і соціальних функцій (перевезення пільгових категорій пасажирів, утримання малодіяльних збиткових ліній) у поєднанні із регульованими Урядом низькими тарифами на перевезення пасажирів та відсутністю дієвого механізму компенсації збитків від надання суспільно значущих послуг суттєво обмежує можливості техніко-технологічної модернізації залізничного транспорту, призводить до перехресного фінансування збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних, що суперечить вимогам директив ЄС.

Для ефективних змін потрібно міняти свідомість лідерів, персоналу та молоді. ПАТ «Укрзалізниця» необхідні небайдужі, відповідальні, професійні кадри. Виховати їх можна через простір освіти і культури. Зараз освіта та наука знецінюються і деградує з катастрофічною швидкістю. Тому необхідно намагатися готувати кваліфіковані кадри і займатися наукою не завдяки, а всупереч системі.

Тому запропоновано використання єдиного, уніфікованого тарифу для усіх перевезень. Неабиякої уваги потребує оновлення рухомого складу, адже зношення засобів перевищує допустимі норми. Тому рекомендовано реалізацію програми щодо оновлення та модернізації рухомого складу. Проте, аби покращити стан ПАТ «Укрзалізниця» і продовжити співпрацю з країнами ЄС, необхідно спочатку вдосконалити стан законодавчої бази щодо залізничних перевезень, що може стати предметом подальших досліджень цієї тематики.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 У 2017 році Укрзалізниця збільшила обсяги перевезень та покращила свою виробничу ефективність [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

[https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/468292/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/468292/)

2 Кузуб А.В. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних вагонобудівних підприємств в умовах державного регулювання / А.В. Кузуб // Причорноморські економічні студії Науковий журнал. – Одеса, 2018 Випуск 26. С.10-15

3 Стратегические ошибки развития железнодорожного транспорта: История и современность внедрения рыночной парадигмы [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ukrrailways.com/statti/2395-strategicheskie-oshibki-razvitiya-zheleznodorozhnogo-transporta-istoriya-i-sovremennost-vnedreniya-rynochnoj-paradigmy.html>

4 Tarpan vs Hyundai: какой поезд мощнее (инфографика) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://news.bigmir.net/ukraine/827719-Tarpan-vs-Hyundai--kakoj-poezd-mocshnee-infografika->

5 Вантажні перевезення: як розв'язати тарифний вузол [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://biz.censor.net.ua/columns/3019606/vantajn\\_perevezennya\\_yak\\_rozvyazati\\_tarifnyi\\_vuzol](http://biz.censor.net.ua/columns/3019606/vantajn_perevezennya_yak_rozvyazati_tarifnyi_vuzol).

6 Нова Тарифна Політика Укрзалізниці: Як Знайти Баланс з Національною Економікою [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://voxukraine.org/2015/10/19/nova-taryfna-polityka-ukrzhalyznyi-ua/#imageclose> – 16386

7 Новый вектор развития социальной инфраструктуры. Итоги форума железнодорожников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrrailways.com/statti/2376-novyj-vektor-razvitiya-sotsialnoj-infrastruktury-itogi-foruma-zheleznodorozhnikov.html>

8 Бараш Ю.С. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України / Ю.С. Бараш // Вісник економіки транспорту і промисловості Збір наук. праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2016. - № 53 – С. 26-30.

9 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоспособности железнодорожного транспорта как основной составляющей его экономической безопасности / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська // Вісник Одеського національного університету. Економіка.-Одеса, 2016. -Т.21

10 Дикань В.Л. Глобализационные процессы в экономике Украины / В.Л. Дикань, А.В. Кузуб // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2017. - № 58 – С. 9-18

11 Ейтутис Г. Д. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України: Монографія / Г.Д.Ейтутис. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2009. – 240 с.

12 Каличева Н.Є. Напрями реалізації потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах / Н.Є. Каличева // Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки: Колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. – Харків: «Смугаста типографія», 2016. – 365 с. (195- 201 с.)

13 Зубенко В.О.Ключові аспекти концепції ощадливе виробництво для підприємств залізничного транспорту / В.О. Зубенко, С.М. Чесноков // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. №9 – 77-79

14 Толстова А.В. Оцінка виробничого потенціалу підприємств залізничного транспорту / А.В. Толстова // Четверта науково-практична конференція «Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання» (Харків, 27 листопада 2014р.). - Тези доповідей Національна академія національної гвардії України, 2014. - С. - 102-105.

15 Островерх Г.Є. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту України / Г.Є.



Островнрх // Вісник економіки транспорту та промисловості Збір наук. праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2016. - № 55 – С. 58-63

16 Заєць Г.П. Компетентність як складова характеристики трудового

потенціалу підприємств залізничного транспорту / Г.П. Заєць // Вісник економіки транспорту та промисловості Збір наук. праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2017. - № 59 – С. 117-122.