

Г. Ю. Олійник,  
к. е. н., докторант, Класичний приватний університет

# УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ПО КРИТЕРІЮ СТІЙКОСТІ

G. Oliinyk,  
Candidate of economics sciences, doctoral candidate, Classic private university

A MANAGEMENT RESTRUCTURING IS IN THE PROCESS OF STRATEGIC DEVELOPMENT  
OF INDUSTRY OF RAILWAY TRANSPORT ON CRITERION OF FIRMNES

**Розкрито основні критерії та принципи управління галуззю в процесі реструктуризації. Досліджено можливі комбінації оптимальності критеріїв основних пріоритетів. Встановлено необхідність проведення підготовки до реструктуризації як основи ефективної системи діяльності галузі після реструктуризації. Серед найбільш ефективних інструментів зниження зовнішнього опору відзначено збереження конфіденційності планів реструктуризації, ретельна підготовка до них, мінімізація термінів процесу змін, навчання персоналу, розробка альтернативних сценаріїв.**

**Considered the problems of restructuring of rail transport, the proposed criteria and principles of management of radical transformations. Investigational possible combinations of optimality of criteria of basic priorities. The set necessity of realization of preparation is to restructuring as basis of the effective system of activity of industry after restructuring. Among the most effective instruments the decline of external resistance is marked maintenance of confidentiality of plans of restructuring, careful preparation to them, minimization of terms of process of changes, studies of personnel, development of alternative scenarios.**

*Ключові слова: реструктуризація, принципи, критерії, процеси.*  
*Key words: restructuring, principles, criteria, processes.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Існуюча структура управління залізничним комплексом, стан виробничо-технічної бази залізниць і технологічний рівень організації перевезень за багатьма параметрами не відповідають зростаючим потребам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг, перешкоджають підвищенню рівня ефективності функціонування галузі та потребують реформування [1].

Управління реструктуризацією в процесі стратегічного розвитку галузі залізничного транспорту за критерієм стійкості дозволить поліпшити динаміку розвитку, стійкість процесів переворень та ефективність.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методичними питаннями ефективного функціонування та розвитку транспорту займалися такі вчені — В.І. Щелкунов [2], Ю.Ф. Кулаєв [3], О.В. Коба. Проводили дослідження з питань реформування залізничного транспорту такі вчені як Макаренко М.В. [4], Цвєтов Ю.М. [5], Лозова Т.І. [4] та інші.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Дослідженню окремих питань реформування присвячено багато наукових праць, але в цілому галузь залізничного транспорту в такій площині, як єдиний цілісний майновий комп-



Рис. 1. Динаміка падіння обсягів виробництва в ключових індустріях

Джерело: Державний комітет статистики; відкриті галузеві джерела; аналіз автора.

лекс, що має свою специфіку, не розглядалась, відсутнє комплексне обґрунтування управління реструктуризацією, а також не визначені критерії і принципи управління процесами радикальних перетворень.

**МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є висвітлення основних положень щодо критеріїв і принципів управління реструктуризацією підприємств залізничного транспорту як галузі, яка займає провідне місце в забезпеченні соціально-економічного розвитку України, укріплення її зовнішньоекономічних зв'язків.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Система управління розвитком компанії на основі реструктуризації галузі залізничного транспорту будується на врахованих принципах і обґрунтованих критеріях управління самими процесами радикальних перетворень. Специфіка досліджень вказаних елементів полягає в необхідності формування теоретично обґрунтованого і практично застосованого підходу до визначення основ побудови процесів реструктуризації, ґрунтуючись на базисних напрямках їх аналізу.

Через кризу значно скоротились показники реального сектору виробництва і, як наслідок, скоротились вантажоперевезення.

Розвиток галузі складний багатовимірний процес, що здійснюється, як бачимо, в умовах невизначеності зовнішнього середовища вимагає системного управління.

Критерії управління реструктуризацією визначають систему вимірювання ключових параметрів проведення радикальних змін в галузі. Принципи управління реструктуризацією формують базисні підходи і необхідні умови для побудови ефективної системи реалізації радикальних і комплексних перетворень.

Ключовими принципами функціонування цільової моделі ринку транспортних послуг є:

- принцип системи державного регулювання;
- принцип цільової тарифної системи;
- модель технологічної взаємодії учасників процесу перевезення.

Передумовами виділення основних критеріїв і принципів управління реструктуризацією є:

— аналіз проблемних питань процесу реструктуризації, які визначають її напрями дослідження як об'єкта управління;

— аналіз теоретичних положень розвитку галузі на основі процесу реструктуризації, які відображають її специфіку як об'єкта управління.

Сукупність принципів і критеріїв управління реструктуризацією визначає основи реалізації управлінських дій і пріоритетних спрямувань моніторингу перетворень під час переходу до якісно нового стану.

Критеріями управління процесами реструктуризації є рівні динаміки, ефективності та стійкості розвитку.

Рівень динаміки розвитку визначає основну функцію реструктуризації — прискорення переходу галузі на новий рівень розвитку. Управління перетвореннями за цим критерієм дозволяє контролювати темпи їх реалізації.

Рівень ефективності розвитку відображає необхідність управління процесами реструктуризації за параметрами результативності перетворень, що проводяться, і раціональності використання ресурсів.

Рівень стійкості розвитку галузі є визначальним критерієм успішності реструктуризації в процесі радикальних перетворень. Це положення пов'язане з тим, що у разі негативного сценарію розвитку, рівні ефективності і динаміки розвитку тимчасово не відповідають плановим значенням, а зниження стійкості нижче за мінімальний рівень приводить до кризового стану і повністю нейтралізує досягнення за критеріями динаміки ефективності розвитку.

Стійкість за функціональною ознакою умовно можна розділити:

- на фінансову — здатність погасити в строк поточні та майбутні фінансові зобов'язання перед контрагентами;
- виробничу — технологічна закінченість виробничого циклу;
- кадрову — достатність чисельного складу і якості підготовки кадрів для стабільного функціонування;
- маркетингову — наявність стабільних зв'язків з достатньою для нормального функціонування кількістю контрагентів і обсягів товарно-грошових потоків;
- інноваційну — можливість безперервного проведення мінімально необхідного обсягу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НІОКР) для забезпечення переходу в наступний технологічний стан.

Таблиця 1. Критерії оптимальності

№ з/п	Критерій, за яким встановлений пріоритет	Формули розрахунку	Пояснення до показників критеріїв
1	Критерій стійкості ( $a_{ст}$ )	$a_{ст} \rightarrow \max$ $a_{\delta} \geq \min \text{ допустимий}$ $a_e \geq \min \text{ допустимий}$	Ця система відносин критеріїв відповідає стратегії виживання, коли основними операційними завданнями є відновлення платоспроможності і забезпечення фінансової стійкості, з ризику динаміки і ефективності розвитку знижені до допустимого мінімуму
2	Критерій ефективності ( $a_e$ )	$a_e \rightarrow \max$ $a_{ст} \geq \min \text{ допустимий}$ $a_{\delta} \geq \min \text{ допустимий}$	Висказані відносини критеріїв відповідають еволюційному типу розвитку, коли базисним завданням управління служить мінімізація економічного ефекту при цьому наборі ресурсів, а рівні стійкості і динаміки розвитку знижені до допустимого мінімуму
3	Критерій динаміки розвитку ( $a_{\delta}$ )	$a_{\delta} \rightarrow \max$ $a_{ст} \geq \min \text{ допустимий}$ $a_e \geq \min \text{ допустимий}$	Ця комбінація взаємовідносин критеріїв відповідає революційному типу розвитку, коли потрібно сконцентрувати зусилля на забезпеченні динаміки перетворень, зниження до допустимого мінімуму рівня стійкості і ефективності розвитку

Особливої уваги потребують показники фінансової стійкості як інтегральної характеристики стабільного стану галузі.

В умовах обмеженості ресурсів галузь не здатна одночасно забезпечувати максимальні показники за всіма вказаними критеріями. У зв'язку з цим традиційно виникає проблема вибору пріоритетного критерію розвитку. Рівень значення критеріїв визначається конкретною ситуацією і стратегічними цілями підприємства в процесі реструктуризації. Управління цими критеріями окремо, з дотриманням загального прийнятого балансу забезпечує гармонійність і якість розвитку [3].

Розглянемо можливі комбінації оптимальності критеріїв основних пріоритетів (табл. 1). Практичне застосування механізму управління реструктуризацією за запропонованими критеріями вимагає визначення відповідних наборів показників [2].

Рівень стійкості розвитку (R) включає показники ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості, запасу фінансової міцності.

Рівень динаміки розвитку ( $\beta$ ) характеризується зміною виручки, прибутку, власного капіталу, валюти балансу, частки ринку, обсягу продукції, що випускається, кількості впроваджених нововведень.

Рівень ефективності розвитку (Q) визначається показниками рентабельності, оборотності, продуктивності, фондодіддачі.

Рівень стійкості розвитку вимірюється за формулою:

$$R = \prod_{i=1}^n R_i \div R_{i \text{ план}}$$

де  $R_i$  — і-й показник стійкості розвитку;

$R_{i \text{ план}}$  — плановий рівень стійкості розвитку за і-им показником;

n — кількість показників стійкості розвитку.

При цьому існують такі варіанти зміни стійкості в процесі реструктуризації:

1.  $R > 1$  — свідчить про перевищення планових вимог за показниками стійкості.

2.  $R = 1$  — свідчить про точну відповідність плановим вимогам за показниками стійкості.

3.  $R < 1$  — свідчить про нестійкість компанії.

Вимірювання рівня динаміки розвитку здійснюється за формулою:

$$\beta = \prod_{i=1}^n \beta_i \div \beta_{i \text{ план}}$$

де  $\beta_i$  — зміна і-го показника розвитку;

$\beta_{i \text{ план}}$  — плановий рівень зміни за і-им показником розвитку;

n — кількість показників динаміки розвитку.

При цьому існують такі варіанти динаміки розвитку при реструктуризації:

1.  $\beta > 1$  — свідчить про позитивну динаміку розвитку.

2.  $\beta = 1$  — свідчить про відсутність динаміки розвитку.

3.  $\beta < 1$  — свідчить про негативну динаміку розвитку.

Вимірювання рівня ефективності розвитку здійснюється за формулою:

$$Q = \prod_{i=1}^n Q_i \div Q_{i \text{ план}}$$

де  $Q_i$  — і-й показник ефективності розвитку;

$Q_{i \text{ план}}$  — плановий рівень ефективності розвитку за і-им показником;

n — кількість показників ефективності розвитку.

При цьому існують такі варіанти зміни ефективності в процесі реструктуризації:

1.  $Q > 1$  — свідчить про перевищення планових вимог за показниками ефективності.

2.  $Q = 1$  — свідчить про точну відповідність плановим вимогам за показниками ефективності.

3.  $Q < 1$  — свідчить про неефективність розвитку.

У зв'язку з тим, що метою реструктуризації є максимізація динаміки розвитку за умови збереження стійкості й ефективності на допустимому рівні, умова оптимальності розвитку в процесі реструктуризації може бути подана в такому вигляді:  $\beta \rightarrow \max$  за умови  $R > 1$  і  $Q > 1$ .

У процесі реструктуризації галузі виділяються такі основні принципи реалізації радикальних перетворень.

1. Комплексний підхід у прийнятті управлінських рішень щодо реструктуризації й інтегрованість системи управління із загальною системою управління галуззю. Управлінські рішення щодо реструктуризації повинні бути пов'язані із

завданнями управління фінансами, інвестиціями, персоналом, організацією праці, виробництва і сервісу.

2. Державний підхід до управління реструктуризацією, що означає всебічний облік факторів, які впливають із проведеної в країні державної політики щодо земельно-майнових відносин, регулювання фондового ринку, податкового й антимонопольного законодавства, загальноприйнятих етичних правил корпоративної поведінки в бізнесі, внесення змін у необхідну нормативно-правову базу.

3. Стратегічний підхід, тобто розробка й реалізація стратегії управління реструктуризацією і підпорядкованість цієї стратегії загальній корпоративній стратегії або, інакше кажучи, націленість управлінських рішень на перспективу й досягнення загальних результатів, намічених у прийнятій корпоративній стратегії за єдиною системою підготовки, проведення та управління.

4. Гнучкість управління, тобто допустимість короткострокових відхилень від прийнятої стратегії при реалізації політики реструктуризації з урахуванням складної кон'юнктури на ринку, у зовнішньому середовищі та значною кількістю суб'єктів, як включаються до компанії.

5. Системний підхід, тобто подання операційних комплексів щодо реструктуризації у вигляді виробничих, обслуговуючих, комерційних і інформаційно-управлінських систем зі своїми входами і виходами. Підтримка зворотного зв'язку в системі підготовки до реструктуризації та управління реструктуризацією.

6. Динамічний підхід до прийняття управлінських рішень по реструктуризації, тобто облік фактора часу, отриманих результатів від раніше виконаних проектів, а також прогнозів майбутніх тенденцій у динаміці ринку, темпів інфляції й інших показників зовнішнього середовища.

7. Соціальний підхід, тобто зміни в системі реструктуризації мають підтримувати комфортні умови для роботи персоналу, а також сприяти підвищенню змістовності праці.

8. Інтеграційний підхід, що означає формування єдиної політики з реструктуризації на підприємстві, обов'язкової для всіх структурних одиниць і реалізованої з єдиного центру (керуючої компанії або служби управління реструктуризацією).

9. Пооб'єктний підхід, тобто доведення керуючих впливів до кожного об'єкта реструктуризації, незалежно від його функції та значимості в бізнесі підприємств залізничної галузі. При цьому кожний об'єкт розглядається як елемент виробничої системи.

Визначені принципи служать методичною й організаційною базою, на якій має будуватися й функціонувати система управління реструктуризацією.

Визначення критеріїв дозволяє розробити принципи управління процесами реструктуризації для забезпечення раціональності оптимальних перетворень, що проводяться [3].

Принципи управління реструктуризацією. В процесі реструктуризації галузі виділяються наступні основні принципи реалізації радикальних перетворень.

Принципи обґрунтованості. Стратегічне значення процесу реструктуризації і значні інвестиційні витрати потребують обґрунтування його необхідності з метою зниження невизначеності розвитку галузі, яка включається в проект реструктуризації.

Прийняття необґрунтованого стратегічного рішення проводить до довготривалого інерційного розвитку, знижуючи стійкість і динаміку прогресу, при цьому зміна вектора розвитку потребує значних організаційних зусиль.

Реалізація принципу обґрунтованості тісно пов'язана з дослідженням необхідних умов проведення реструктуризації, які визначають набір критеріїв аналізу поточного функціонування і перспектив розвитку, що дозволяють приймати рішення про продовження еволюційного шляху роз-

витку або про початок реструктуризації. Ступінь обґрунтованості знаходиться в прямій залежності від деталізації і розміру областей дослідження необхідних умов.

Принципи готовності до реструктуризації. Реструктуризація як інструмент стратегічного управління спрямована на упередження довгострокових негативних тенденцій еволюційного шляху розвитку.

Можливості розвитку на основі реструктуризації в кризовій ситуації обмежені поточним станом і здатністю залучати необхідні інвестиційні ресурси. У цих умовах радикальні перетворення на можуть призвести до втрати його стійкості, тому вимагають системної підготовки.

Об'єктивна складність процесу реструктуризації, яка проявляється в необхідності перетворення значної кількості елементів і зв'язків в умовах динаміки змін зовнішнього середовища, зумовлює обов'язковість підготовчих заходів, в тому числі прогнозування, планування, аналізу можливих сценаріїв і наслідків радикальних перетворень.

Відсутність відповідної підготовленості до процесу реструктуризації фактично означає його організацію за принципом "проб і помилок", що перетворює сам процес в безсистемний, хаотичний набір дій з випадковим результатом.

Прогнозованість розвитку в процесі реструктуризації знаходиться в прямій залежності від ступеня підготовленості проведення даного процесу.

На практиці дотримання вказаного принципу вимагає прогнозу довгострокового тренда розвитку і моделювання основних сценаріїв розвитку з урахуванням можливих змін в зовнішньому середовищі.

Система підготовки процесу реструктуризації повинна включати такі складові, як:

- прогнозування можливих сценаріїв розвитку;
- планування і моделювання різних варіантів проведення реструктуризації з позиції ресурсного забезпечення, напрямів розвитку, співвідношення базисних критеріїв розвитку;
- аналіз можливих джерел фінансування і підготовки залучення фінансування з оптимальних джерел;
- підготовчі заходи усередині кожної з базисних підсистем з метою зниження неузгодженості в процесі перетворень.

Таким чином, дотримання принципу готовності до реструктуризації збільшує ефективність застосування механізму управління при переході на новий рівень розвитку.

Принципи своєчасності. В умовах циклічності розвитку галузі забезпечення стійкості в процесі реструктуризації пов'язане з визначенням оптимальних термінів початку і завершення процесу реструктуризації з урахуванням етапу циклу функціонування, оскільки збіг зовнішніх негативних тенденцій з внутрішніми процесами системної дестабілізації збільшує вірогідність виникнення кризового стану.

Невчасне проведення радикальних перетворень в умовах циклічності приводить до наступних негативних наслідків:

- неповному використанню можливостей поточного функціонування і потенціалу розвитку галузі, викликаному необґрунтованістю раннім початком реструктуризації;
- зростанню вірогідності фінансової кризи унаслідок вичерпання запасу фінансової міцності, викликаному затримкою початку реструктуризації;
- неповної реалізації запланованого комплексу перетворень або перевищенню швидкості змін з супутнім надмірним споживанням ресурсів, що пов'язане з незапланованим раннім закінченням реструктуризації.

Дотримання оптимальних термінів реалізації процесів реструктуризації забезпечує збереження стійкості в період перетворень на допустимому рівні.

Реалізація принципу своєчасності будується на системі моделювання процесів розвитку в умовах циклічності.

Принцип збалансованості. Процеси реструктуризації порушують поточну рівновагу стану і погіршують економічний стан в перехідний період. У зв'язку з цим при проведенні реструктуризації необхідно визначити розумне співвідношення між поточною діяльністю і розвитком, тобто визначити оптимальні темпи проведення перетворень, допустимий рівень стійкості і ефективності.

Крім того, необхідно забезпечити баланс між перетворюваними підсистемами, який досягається на основі їх узгодженості, ритмічності і гармонійності.

Реалізація принципу збалансованості будується на механізмі управління коректуючими діями в умовах постійного перерозподілу ресурсів між потребами поточного функціонування і потребами розвитку з метою збереження стійкості системи.

Принцип урахування невизначеності. Радикальність перетворень в багатовимірній системі взаємодій процесів, технологій і структури в умовах динамічності змін зовнішнього середовища відображає високий ступінь невизначеності отримання кінцевого результату реструктуризації. Об'єктивна невизначеність знижує точність прогнозування і рівень керованості процесом реструктуризації, що негативно відбивається на динаміці розвитку, ефективності і стійкості. Основними методичними підходами до мінімізації невизначеності по базисним параметрам реструктуризації є наступні:

- формування додаткового запасу міцності і забезпечення можливості переходу на альтернативний варіант розвитку;
- особлива організація процесу, яка дозволяє оперативно припинити перетворення;
- система управління коректуючими діями з метою зміни характеру розвитку при негативному сценарії.

Таким чином, урахування невизначеності в процесі реструктуризації дозволяє адекватно реагувати на передбачені зміни в зовнішньому середовищі і на незапланований результат змін у внутрішньому середовищі.

Принцип зниження опору перетворенням. Під опором перетворенням розуміється багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочення, додаткові витрати і нестабільний процес стратегічних змін.

Галузь як система постійно піддається процесам дестабілізації і опору розвитку з боку внутрішніх учасників процесу розвитку і зовнішнього середовища.

До джерел опору змінам відносяться:

- інерція поточного функціонування;
- зовнішнє середовище.

Інерційні процеси є наслідком стійкості і неформальності внутрісистемних зв'язків і взаємодій, які в процесі перетворень прагнуть до збереження в колишньому вигляді, перешкоджаючи процесам реструктуризації. У зв'язку з цим зростає невизначеність ефекту від процесу реструктуризації, коли керовані перетворення не мають результату, адекватного силі впливу із-за прагнення системи повернутися в початковий стан. Можливості зниження ефекту інерції в значній мірі пов'язані із специфікою внутрішньої структури і процесів. Дана специфіка обумовлена такими характеристиками, як ступінь делегування повноважень, рівень гнучкості системи, можливість оперативного вирішення нестандартних запитів зовнішнього середовища, швидкість впровадження нововведень, рівень консервативності ухвалювальних рішень. Управління зниженням ефекту інерції будується на принципах децентралізації управління, масштабування і копіювання прийомів і методів проведення реструктуризації, системному підході до перебудови підсистем, пріоритетному впливу на найбільш консервативні і непрозорі ділянки системи, стимулюванні і перенавчанні персоналу. Системні зміни в галузі і у стосунках із зовнішнім середовищем традиційно зачіпають економічні інтереси контрагентів і конкурентів, що в результаті провокує опір зов-

ішнього оточення з метою збереження колишнього балансу сил і положення на ринку. Зовнішній опір проявляється в різних формах: від лобювання конкурентами законів в органах влади і крайніх маркетингових методів до спроб прямого втручання у внутрішні дії галузі. Нездатність зниження зовнішнього опору приводить до обмеження практичної реалізації процесів реструктуризації і зрештою до повернення на еволюційний шлях розвитку.

## ВИСНОВКИ

Серед найбільш ефективних інструментів зниження зовнішнього опору необхідно відзначити наступні:

- збереження конфіденційності планів реструктуризації;
- ретельну підготовку до перетворень;
- мінімізацію термінів процесу змін;
- навчання персоналу;
- розробку альтернативних сценаріїв дій в залежності від ситуації, що склалася, і змін у зовнішньому середовищі.

Реалізація вказаних принципів дозволяє знизити опір перетворенням до прийнятого рівня і по запланованому сценарію здійснити реструктуризацію галузі.

Реалізація вказаних принципів здійснення реструктуризації служить необхідною умовою ефективності, динаміки розвитку і стійкості процесів перетворень.

Визначення базисних критеріїв і принципів управління процесами реструктуризації дозволяє виробити єдину методичну базу для розробки механізмів реалізації установлених принципів.

## Література:

1. Ковалева А.П. Как оценивать имущество предприятия. — М.: Финстатинформ, 1996. — 250 с.
2. Лозова Т.І. Економіко-правові аспекти управління об'єктами нерухомого майна на залізничному транспорті: навч. посібник для студентів післядипломної освіти ВНЗ транспорту та зв'язку. У 2-х томах. — К.: Логос. 2011. — 560 с.
3. Земельний кодекс України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
4. Олійник Г.Ю. Реструктуризація залізничного комплексу України: методологія і практика. Монографія/Г.Ю. Олійник. — К.: Логос, 2011. — 388 с.
5. Закон України "Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування" від 23 лютого 2012 р. №4442-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>

## References:

1. Kovalova, A.P. (1996), *Kak otsenivat' imuschestvo predpriiatiia* [How to Evaluate Enterprise's Assets], Finstatinform, Moscow, Russia.
2. Lozova, T.I. (2011), *Ekonomiko-pravovi aspekti upravlinnia ob'ektami nerukhomogo maiina na zaliznichnomu transporti* [Economic Legal Aspects of Managing Real Estate of Railway Transport], Logos, Kyiv, Ukraine.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), *Land Codex of Ukraine*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (Accessed 05 December 2013).
4. Oliynyk, G.Y. (2011), *Restrukturizatsiia zaliznichnogo kompleksu Ukrayini: metodologii i praktika* [Restructuring Railway Complex of Ukraine: Methodology and Practice], Logos, Kyiv, Ukraine.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), *The Law of Ukraine "On the features of formation of public joint-stock company of railway transport of the general use"*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4442-17> (Accessed 23 February 2012).

*Стаття надійшла до редакції 17.04.2014 р.*