

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова робота
на правах рукопису

Зіць Олексій Євгенович

УДК 656.2.073.235

ДИСЕРТАЦІЯ

ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ІНФРАСТРУКТУРИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
051 – Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Зіць О.Є.

Науковий керівник Ейтутіс Георгій Дмитрович, доктор економічних наук,
професор

*Згідно з дисертацією ідентифіковано
за змістом згідно з примірником,
поданим до Міністерства освіти
№ 4/064/820/02.
Згідно з секретом інтелектуальної
власності № 884/820/02.
Чорнофрова Т.В.* Київ - 2019

АНОТАЦІЯ

Зіць О. Є. Ефективність бізнес-процесів підприємств інфраструктури АТ «Укрзалізниця». – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) - Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2019.

Дисертацію присвячено розробленню теоретичних і методичних засад підвищення ефективності бізнес-процесів інфраструктури АТ «Укрзалізниця», в основу яких покладено науковий підхід відомих учених, а також авторські розробки досліджуваної проблематики.

На базі огляду теоретичних підходів до поняття та оцінювання ефективності доведено, що у теперішній час не існує єдиного трактування цієї важливої економічної категорії. Це зумовлює існування багатьох визначень та відмінностей у сутності поняття ефективності. Всі варіанти оцінювання ефективності доцільно поділити на два підходи. В основу першого підходу покладено зіставлення отриманого ефекту з його очікуваною або запланованою величиною для поставленої мети. У другому підході здійснюється співвідношення фактично отриманого від діяльності підприємства ефекту до обсягу ресурсів, що залучено для отримання даного ефекту.

Розглянуто потенційні моделі реформування залізничного транспорту країн світу. Визначено основні переваги та недоліки кожної моделі реформування ринку залізничних послуг інфраструктури. Доведено, що на перших етапах реформування залізничного транспорту України, *доцільно запровадити «Холдингову модель»*, тобто забезпечити єдність бізнес-процесів інфраструктури та експлуатаційної діяльності.

Розглянуто та визначено поняття та структуру бізнес-процесів, з урахуванням особливостей розвитку АТ «Укрзалізниця», що містить 3 блоки: управлінський, операційний та підтримуючий. Досліджено бізнес-процеси

операційного блоку з внутрішнім структурним поділом за видами діяльності на виділенням сегментів конкурентного і потенційного сектора зі складу материнської компанії. Запропоновано залишити у материнській компанії *бізнес-процеси: три потенційно-конкурентні: вантажні перевезення; пасажирські перевезення у внутрішньому та міжнародному сполученнях; пасажирські перевезення у приміському сполученні та один - монопольний: утримання та експлуатація інфраструктури.*

Дослідження організаційної структури управління Центральної дирекції інфраструктури АТ "Укрзалізниця", Регіональної філії інфраструктури та структурних схем управління колійним господарством, господарством електропостачання і господарства сигналізації та зв'язку дозволили *формалізувати бізнес-процеси інфраструктури АТ "Укрзалізниця".* За допомогою проведеного аналізу технічних параметрів колійного господарства, господарства електропостачання і господарства сигналізації та зв'язку Регіональної філії «Південно-Західна залізниця» та показників їх фінансово-господарської діяльності виявлені основні проблеми виробничих підрозділів інфраструктури регіональної філії, які пов'язані в єдиному бізнес-процесі. Проведена діагностика бізнес-процесів інфраструктури АТ «Укрзалізниця» визначило найбільш важливі ключові показники господарської діяльності та технічні параметри структурних підрозділів інфраструктури в умовах вертикально-інтегрованої структури управління.

Проведено аналіз показників використання вагонного парку Укрзалізниці за 15 років, який показав чітку виражену тенденцію до зниження продуктивності вагонів: за розглянутий період вона скоротилася майже на 50 %. На основі аналізу показників використання вагонного парку Укрзалізниці виявлено, що в досліджуваному періоді найбільший вплив на продуктивність вантажних вагонів мав середньодобовий пробіг вагону вантажного парку у комерційному русі. Вплив цього фактору склав 72 % від загальної зміни продуктивності вантажного вагону.

Досліджено продуктивність локомотивів Укрзалізниці за останні двадцять років та виявлено відсутність чіткої закономірності зміни цього показника. За цей період зростання продуктивності локомотива (1998 р., 2000 - 2006 рр., 2012 - 2014 рр.) змінювалися зменшенням цього показника (1999 р., 2007 - 2010 рр.). Ґрунтуючись на результатах аналізу середньодобової продуктивності локомотивів локомотивного парку Укрзалізниці, доведено, що зміна продуктивності локомотива в розглянутому періоді пов'язана зі середньодобовим пробігом локомотивів, який має тенденцію до зниження. Отримані результати аналізу дозволили вдосконалити *факторно-критеріальну модель оцінювання ефективності використання рухомого складу*. Запропонований порядок визначення впливу якісних показників на продуктивність рухомого складу із застосуванням факторно-критеріальної моделі забезпечує об'єктивну оцінку впливу якісних показників нижчого ієрархічного рівня на вищий рівень, що є важливим фактором роботи АТ “Укрзалізниця” у новому економіко-правового форматі.

Спираючись на результати аналізу залежності обсягів робіт господарств: електропостачання, автоматики, телемеханіки і зв'язку, вагонного та колійного від обсягів робіт інфраструктурного комплексу, виходячи з гіпотези про нелінійну кореляцію можна зазначити, що простежуються помірні зв'язки. Встановлено коефіцієнт детермінації між ключовими показниками, які характеризують обсяги робіт зазначених господарств, та інфраструктурним комплексом, котрий становить: для господарства електропостачання - 0,3325; господарства автоматики, телемеханіки та зв'язку - 0,197; вагонного господарства - 0,656; колійного господарства - 0,3776.

Перегляд традиційних методів аналізу ефективності використання локомотивного та вагонного парку Укрзалізниці дозволів обґрунтувати *доцільність переходу на застосування інформаційних технологій* з метою удосконалення інформаційної системи для працівників статистичних підрозділів Укрзалізниці у звичний для них формі у вигляді електронних

таблиць, графічне зображення показників, візуалізації ієрархічної залежності якісних показників.

Базуючись на взаємозв'язку бізнес-процесів інфраструктурного комплексу АТ «Укрзалізниця» складено *узагальнений алгоритм застосування кваліметричного оцінювання ефективності діяльності інфраструктури залізниць*, у якому позначені складові кожного етапу оцінювання та враховані особливості реформування Укрзалізниці. Аналіз діяльності інфраструктурного комплексу Укрзалізниці за останні роки дозволив виділити основні показники якості транспортної послуги, до яких, в першу чергу слід віднести транспортні події. Розроблена методика кваліметричного оцінювання ефективності діяльності інфраструктурного комплексу залізниць може бути інструментарієм, який повинен використовувати менеджмент інфраструктури залізниць. На відміну від традиційного підходу до оцінювання роботи окремих господарств та бізнес-процесів, запропонована методика дозволяє робити висновки щодо ефективності діяльності інфраструктури, як цілісного об'єкту управління.

Проведено аналіз показників діяльності підприємств інфраструктури регіональної філії «Південно-Західна залізниця» за чотири роки, який показав: зниження обсягів перевізної роботи у цілому по залізниці; зниження обсягів експлуатаційної роботи по колійному господарству та по господарству сигналізації та зв'язку; різке збільшення експлуатаційних витрат по усім господарствам інфраструктури; скорочення капітальних вкладень в колійному господарстві та господарстві електропостачання.

Узагальнення аналізу роботи підрозділів інфраструктури дозволило обґрунтувати впровадження *інтегрального показника ефективності функціонування інфраструктурного комплексу* Укрзалізниці, який враховує індекс фактору обсягу роботи, індекс фактору ресурсів та індекс фактору наданої якості послуг. Підкреслено, що інтегральний показник ефективності функціонування інфраструктурного комплексу Укрзалізниці має тенденцію до зниження.

Запропоновано нову методику кваліметричного оцінювання ефективності діяльності інфраструктури. Встановлено, що абсолютні значення окремих показників не дають повної характеристики відповідних властивостей суб'єкту господарської діяльності і для об'єктивного оцінювання ефективності діяльності необхідно мати значення аналогічних показників еталонного зразка, що суттєво спрощує висновки про ефективність поточного утримання і експлуатації окремого або групового об'єкта.

Досліджено сучасні наукові підходи до визначення сутності системи ключових показників ефективності, які базуються на порівнянні фактичних показників із середньостатистичними показниками в галузі, з абсолютними стандартами або зі власними результатами динамічного розвитку.

Аналіз існуючої системи оплати праці працівників колійного господарства регіональної філії «Південно-Західна залізниця» показав, що система мотивації діє формально і не забезпечує гідного рівня доходів працівників. При цьому диференціація заробітної плати не створює відчуття справедливості. Встановлено, що протягом останніх п'яти років склалася тенденція постійного зниження співвідношення рівня середньомісячної заробітної плати по АТ «Укрзалізниця» до середньомісячної заробітної плати в Україні, що погіршує соціально-психологічний клімат у колективах.

Базуючись на результатах аналізу оплати праці у господарствах АТ «Укрзалізниця» сформовано авторський підхід до системи управління мотивацією персоналу виробничих підрозділів Товариства (на прикладі колійного господарства), в основу якого покладено індивідуальні ключові показники ефективності для конкретного виконавця або групи виконавців виробничого підрозділу інфраструктури. Визначення ключових показників ефективності пропонується здійснювати за наступними правилами: вимірювання за однією схемою, коректність і ґрунтування на достовірних даних, зрозумілість і досяжність, значимість та обмеженість часом, результативність, отримання співробітниками додаткового матеріального заохочення, збереження своєї релевантності. Дієвість запропонованої методики

продемонстровано на прикладі виконання посадових обов'язків шляховим майстром.

Ключові слова: ефективність, бізнес–процес, інфраструктура, факторно-критеріальна модель, кваліметричні показники, ключові показники ефективності.

Zitz O.E. is Efficiency business - processes of infrastructure STALEMATE «Ukrzaliznyca». – On rights for a manuscript.

Dissertation for Candidate of Economic Sciences degree in specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by economic activities) - Ukrainian State University of Railway Transport of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2019.

The dissertation is devoted to development of theoretical and methodical bases of increase of efficiency of business processes infrastructure JSC "Ukrzaliznyca", which are based on scientific approaches of known scientists, as well as authoring study issues.

Based on a review of theoretical approaches to the concept and evaluation of efficiency, it is proved that there is currently no single interpretation of this important economic category. This leads to many definitions and differences in the concept of effectiveness. It is advisable to divide all options for performance evaluation into two approaches. The first approach is based on a comparison of the effect obtained with its expected or planned value for the intended purpose. The second approach is to correlate the effect actually obtained from the activity of the enterprise to the amount of resources involved to obtain the effect.

Potential models of rail transport reform in the world are considered. The main advantages and disadvantages of each model of railway infrastructure market reform are identified. It is proved that in the first stages of reforming the railway transport of Ukraine, it is *advisable to introduce a "Holding model"*, that is, to ensure the unity of business processes of infrastructure and operational activities.

The concept and structure of business processes are considered and defined, taking into account the peculiarities of development of JSC "Ukrzaliznytsya", which contains 3 blocks: management, operational and supporting. The business processes of the operating block with internal structural division by types of activity on the allocation of segments of the competitive and potential sector from the parent company are investigated. It is suggested to *leave business processes at the parent company: three potentially competitive ones: freight; passenger transportation in domestic and international connections; commuter traffic and one monopoly: maintenance and operation of infrastructure.*

Investigations into the organizational structure of the management of the Central Infrastructure Directorate of JSC "Ukrzaliznytsia", the Regional Infrastructure Branch and structural charts of the track management, the power supply and signaling and communication economy allowed to *formalize the business processes of the infrastructure of JSC "Ukrzaliznytsia"*. The analysis of the technical parameters of the track, power supply and signaling and communication facilities of the South-Western Railway Regional Branch and the indicators of their financial and economic activity revealed the main problems of the regional branch infrastructure production units, which are connected in a single business, process. The conducted diagnostics of business processes of infrastructure of JSC "Ukrzaliznytsia" identified the most important key indicators of economic activity and technical parameters of structural subdivisions of infrastructure in the conditions of vertically integrated management structure.

The analysis of the indicators of the use of the Ukrzaliznytsia car fleet over 15 years showed a clear tendency to decrease the performance of the wagons: it decreased by almost 50% over the period considered. Based on the analysis of Ukrzaliznytsia wagon fleet usage indicators, it was found that in the studied period, the average daily run of a wagon of a freight wagon in commercial traffic had the greatest impact on the performance of freight wagons. The impact of this factor was 72% of the total change in the performance of the freight wagon.

The performance of Ukrzaliznytsia locomotives over the past twenty years has been investigated and the lack of a clear pattern of change in this indicator has been revealed. During these periods, productivity growth of the locomotive (1998, 2000 - 2006, 2012 - 2014) was changed by a decrease in this indicator (1999, 2007 - 2010). Based on the results of the analysis of the average daily productivity of locomotives of the Ukrzaliznytsia locomotive park, it is proved that the change in the performance of the locomotive in the considered period is related to the average daily run of locomotives, which tends to decrease. The results of the analysis made it possible to *refine the factor-criterion model for evaluating the efficiency of rolling stock use*. The proposed procedure for determining the impact of qualitative indicators on the performance of rolling stock using a factor-based model provides an objective assessment of the impact of qualitative indicators of the lower hierarchical level to a higher level, which is an important factor in the operation of JSC "Ukrzaliznytsia" in the new economic and legal law.

Based on the results of the analysis of the dependence of farm work: electricity, automation, telemechanics and communication, wagon and track on the volume of works of the infrastructure complex, based on the hypothesis of non-linear correlation it can be noted that moderate connections are observed. The coefficient of determination was established between the key indicators characterizing the volume of work of these farms and the infrastructure complex, which is: for the electricity supply industry - 0.3325; Automatics, telemechanics and communication facilities - 0.197; wagon economy - 0.656; track facilities - 0.3776.

Review of traditional methods of analyzing the efficiency of the use of locomotive and wagon fleet permits to justify *the feasibility of the transition to the use of information technology to improve the information system for employees of statistical departments of the Ukrzaliznytsia* in the usual form for them in the form of spreadsheets, graphical representation of indicators.

Based on the interconnection of the business processes of the infrastructure complex of JSC "Ukrzaliznytsia", a generalized algorithm for the application of qualitative evaluation of the performance of railway infrastructure activity is

elaborated, which identifies the components of each evaluation stage and takes into account the peculiarities of reforming of Ukrzaliznytsia. The analysis of the activity of the infrastructure complex of Ukrzaliznytsia in recent years made it possible to identify the main indicators of the quality of transport service, which, first of all, include transport events. *The developed method of qualimetric evaluation of the performance of the railway infrastructure complex can be an instrument that should be used by the railway infrastructure management.* In contrast to the traditional approach to assessing the performance of individual farms and business processes, the proposed methodology allows to draw conclusions about the effectiveness of the infrastructure as an integrated management object.

The analysis of the activity indicators of the enterprises of the infrastructure of the regional branch "Southwestern Railway" for four years, which showed: decrease in the volume of transport work in general on the railway; reduction of operational work on track and signaling and communication facilities; a sharp increase in operating costs across all infrastructure farms; reduction of capital investments in the track economy and the power supply industry.

The generalization of the analysis of the work of the infrastructure units made it possible to substantiate the implementation of the *integrated performance indicator of the infrastructure of Ukrzaliznytsia*, which takes into account the index of factor of work volume, index of factor of resources and index of factor of provided quality of services. It is emphasized that the integral indicator of efficiency of functioning of the infrastructure complex of Ukrzaliznytsia tends to decrease.

A new method of *qualimetric evaluation of infrastructure performance is proposed*. It is established that the absolute values of individual indicators do not fully characterize the relevant properties of the business entity and for the objective evaluation of the effectiveness of the activity it is necessary to have the values of similar indicators of the reference sample, which significantly simplifies the conclusions about the effectiveness of the current maintenance and operation of an individual or group object.

Modern scientific approaches to determining the essence of a system of key performance indicators based on a comparison of actual indicators with industry average indicators, with absolute standards or with their own dynamic development results are investigated.

An analysis of the existing remuneration system for employees of the track branch of the South-Western Railway Regional Branch showed that the incentive system operates formally and does not provide a decent level of income for employees. However, pay differentiation does not create a sense of justice. It has been established that over the last five years there has been a tendency of a constant decrease in the ratio of the average monthly wage in JSC "Ukrzaliznytsya" to the average monthly wage in Ukraine, which worsens the social and psychological climate in the teams.

Based on the results of the analysis of remuneration in the farms of JSC "Ukrzaliznytsya", an *author's approach to the management system of motivation of the personnel* of production units of the Company (on the example of track economy) is formed, which is based on *individual key performance indicators for a specific contractor or group of contractors of the production unit infrastructure*. It is proposed to determine key performance indicators according to the following rules: measurement according to one scheme, correctness and grounding on reliable data, comprehensibility and reachability, significance and time constraint, efficiency, receiving additional material incentives by employees, retaining their relevance. The effectiveness of the proposed method is demonstrated by the example of fulfilling the duties of a road master.

Key words: efficiency, business is a process, infrastructure; factor is a criterion model, kvalimetrychni indexes, key indexes of efficiency.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Монографія:

1. Теоретико-прикладні основи реформування залізничного транспорту України: монографія / О. Є. Зіць, Г. Д. Ейтутіс, О. М. Кривопишин, І. П. Федорко, В. М. Осовик та ін. Ніжин: ТОВ Видавництво «Аспект-Поліграф», 2016. С. 160-171. *(Особистий внесок: визначення основних показників ефективності для управління мотивацією персоналу на прикладі колійного господарства інфраструктури)*

Статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

2. Зіць О. Є. Ефективність виробництва і система показників та методи їх оцінки. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління».* 2015. Вип. 33. С. 228-235.

3. Зіць О. Є. Особливості застосування системи ключових показників ефективності на залізничному транспорті. *Збірник наукових праць ДЕГУТ: Серія Економіка управління.* 2015. Вип. 34. С.103-109.

4. Зіць О. Є. Критерії визначення ключових показників ефективності ПАТ «Укрзалізниця». *Економіст.* 2016. № 7. С. 19-21.

5. Зіць О. Є. Удосконалення методики оцінки використання інвентарного парку вантажних вагонів ПАТ «Укрзалізниця». *Проблеми економіки транспорту: Збір. наук. праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту.* 2016. Вип. 11. - С. 26-30.

6. Зіць О. Є. Удосконалення методики оцінки ефективності експлуатації локомотивного парку ПАТ «Укрзалізниця». *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2016. № 53. - С. 30-34.

7. Зіць О. Є., Ейтутіс Г. Д. Продуктивність вагона-комплексний показників використання вантажних вагонів ПАТ «Укрзалізниця». *Економіст.*

№ 3. 2016. С. 9-11. *(Особистий внесок: проведено етапи впливу якісних показників роботи залізниць України на продуктивність вагону за 1991-2014 рр.)*.

8. Зіць О. Є. Огляд генези теоретичних періодів до поняття та оцінки ефективності підприємства. *Збір. наук. праць ДЕТУТ. Серія Економіка і управління*. 2016. Вип. 35. С. 193-200.

9. Ейтутіс Г. Д., Клецька Т. С., Крищенко С. О., Зіць О. Є. Стратегічний аналіз ключових показників бізнес-процесів інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця». *Збір. наук. праць ДЕТУТ. Серія Економіка і управління*. 2016. Вип. 37. С. 64-75. *(Особистий внесок: систематизація та розроблення ключових показників ефективності бізнес-процесів інфраструктури)*.

10. Зіць О. Є. Особливості розвитку бізнес-процесів ПАТ «Укрзалізниця». *Вісник Чернігівського державного технологічного університету: Серія Економічні науки*. Чернігів: ЧДТУ, 2016. № 3 (7). С. 123-124.

11. Зіць О. Є., Ейтутіс Г. Д. Концепція мотивації персоналу виробничого структурного підрозділу ПАТ «Укрзалізниця» на базі КРІ. *Українські залізниці*. 2016. № 1 (31). С.47-49. *(Особистий внесок: розробка трирівневого підходу до системи мотивації)*.

12. Зіць О. Є. Система збалансованих показників як основа оцінки ефективності інфраструктурної компанії ПАТ «Укрзалізниця». *Економічний форум: Наук. журнал*. Луцьк: ЛНТУ. 2017. № 1. С. 107-119.

13. Зіць О. Є. Діагностика бізнес-процесів структурних підрозділів інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця». *Збір. наук. праць ДЕТУТ. Серія Економіка і управління*. 2017. Вип. 39. С. 26 - 49.

14. Ейтутіс Г. Д., Крищенко С. О., Зіць О. Є. Характеристика світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 405-412. URL: <http://ekonomyandsociety.in.ua>. *(Особистий внесок: систематизація світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту)*.

15. Ейтутіс Г. Д., Бакалінській О. В., Зіць О. Є. Методика кваліметричного оцінювання ефективності діяльності інфраструктурного

комплексу залізниць. *Економіст*. 2017. № 5. С. 10-14. (*Особистий внесок: визначення критеріїв впливу на ефективність діяльності інфраструктурного комплексу залізниць*).

Тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій і симпозіумів

16. Зіць О. Є. Методи оцінки ефективності виробництва. *Проблеми економіки на залізничному транспорті: матеріали X ювілейної наук.-практ. конф. ЕКУЗТ-2015* (Дніпропетровськ, 30 червня - 1 липня 2015 р.). Дніпропетровськ: ДНУЗТ, 2015. С. 58 - 59.

17. Зіць О. Є. Особливості застосування системи ключових показників на транспорті. *Основні напрями реформування залізничного транспорту України: збір. тез XVI наук.-практ. конф. аспірантів, магістрів і студентів* (Київ, 16 грудня 2015 р.). Київ: ДЕДУТ, 2016. С. 121 - 123.

18. Зіць О. Є. Висвітлення у зарубіжній літературі концепцій та підходів щодо розробки показників ефективності (КРІ). *Перспективи розвитку транспортного комплексу: матеріали IV Всеукраїнської наук.-практ. конф.* (Дніпропетровськ, Одеса, 5-6 листопада 2015 р.). Дніпропетровськ: ДНУЗТ, 2015. С. 106 - 107.

19. Зіць О. Є. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та стану його балансу. *Міжнародні коридори та транспортна логістика: матеріали XII Міжнар.наук.-практ. конф.* (Харків, 2-4 червня 2016 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2016. С. 108 - 109.

20. Зіць О. Є. Удосконалення методики оцінки використання інвентарного парку вантажних вагонів. *Проблеми економіки транспорту: тези доповідей XIV міжнар. наук.-практ. конф.* (Дніпропетровськ, 21-22 квітня 2016 р.). Дніпропетровськ: ДНУЗТ, 2016. С. 25-26.

21. Зіць О. Є. Удосконалення моделі ієрархічної залежності якісних показників використання магістральних локомотивів ПАТ «Укрзалізниця». *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті: ЕКУЗТ-2016:*

матеріали XI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 9-15 вересня 2016 р.). Київ: ДЕТУТ, 2016. С. 112 -113.

22. Зіць О. Є. Формування структури управління підрозділами залізниць на основі функціонально-об'єктивної системи. *Залізниця: вчора, сьогодні, завтра*: збірник тез наук.-практ. конф. аспірантів, магістрів і студентів (Київ, 13 квітня 2016 р.) - Київ: ДЕТУТ, 2016. С. 127-128.

23. Зіць О. Є. Огляд генези теоретичних підходів до поняття та оцінки ефективності підприємства. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 27-29 вересня 2016 р.). - Київ: ПАТ «Укрзалізниця», 2016. С. 84-85.

24. Зіць О. Є. Концепція мотивації персоналу виробничого структурного підрозділу ПАТ «Укрзалізниця». *Економічний механізм управління інноваціями*: матеріали наук.-практ. конф. (Львів, 16-17 вересня 2016 р.). Львів: Громадська організація «Львівська економічна фундація», 2016. С. 59 - 60.

25. Ейтутіс Г. Д., Зіц А. Е. Производительность локомотива - комплексный показатель эффективности использования локомотивного парка ПАО «Укрзалізниця». *XXIV INTERNATIONAL SCIENTIFIC. AND technical conference* (Varna, Bulgaria, 29.06 - 02.07.2016 р.). Varna: TRANS & MOTAUTO 16 PROCEEDINGS. P. 77-79.

26. Зіць О. Є. Особливості розвитку операційного блоку бізнес-процесів ПАТ «Укрзалізниця». *Наукова економічна конференція «Перспектива»*: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (Дніпро, 16-17 вересня 2016 р.). Дніпро: ДНУЗТ. 2016. - С. 86 - 89.

27. Зіць О. Є. Стратегічний аналіз ключових показників бізнес-процесів інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця». *MOLDOVA «INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES: MODELS, PROCESSES, TECHNOLOGYS»*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Chisinau, Republic of Moldova, November 25 th, 2016). Chisinau: Baltija Publishing, 2016. P. 91-93.

28. Зіць О. Є. Діагностика бізнес-процесів структурних підрозділів інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця». *Міжнародні коридори та транспортна*

логістика: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 8-10 червня 2017 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2017. С. 260 - 262.

29. Ейтутіс Г. Д., Зіць О. Є. Характеристика світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту. *Інтернаціональна конференція «ERONOMY AND MANFGEMTNT: MODERN TRANSFORMATION IN THE AGE OF GLOBALISATION»* (Klaipeda, Lithuania, 24 March 2017). Klaipeda: Klaipėdos Universitetas, 2017. P.132-135.

30. Ейтутіс Г. Д., Зіць О.Є. Кваліметична оцінка ефективності використання інфраструктури. *Проблеми економіки на залізничному транспорті ЕКУЗТ-2017*: матеріали XII наук.-практ. конф. (Харків, 17-19 травня 2017 р.). Харків: УкрДУЗТ, 2017. С. 58 – 59. (Особистий внесок: розроблення показників оцінювання використання інфраструктури).

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДРОЗДІЛІВ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	29
1.1 Сутність та зміст поняття «ефективність бізнес-процесів» виробничих підрозділів	29
1.2 Моделі управління інфраструктурою залізничного транспорту та напрямки імплементації директив ЄС	36
1.3 Передумови та організаційно-економічні особливості бізнес-процесів інфраструктури залізничного транспорту	57
Висновки до розділу 1	76
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЦЬ	79
2.1 Формалізація та аналіз бізнес-процесів інфраструктури регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»	79
2.2 Оцінювання щільності зв'язку ключових показників інфраструктури регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» та її підлеглих господарств	109
2.3 Підвищення якості оцінювання ефективності бізнес-процесів інфраструктури через систему збалансованих показників в умовах вертикально-інтегрованої структури управління залізниць	122
Висновки до розділу 2	139
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ІНФРАСТРУКТУРИ	142

3.1 Удосконалення факторно-критеріальної моделі оцінювання ефективності використання рухомого складу	142
3.2 Методика кваліметричного оцінювання ефективності інфраструктурного комплексу	152
3.3 Ключові показники ефективності управління мотивацією персоналу колійного господарства	164
Висновки до розділу 3	182
ВИСНОВКИ	185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	193
ДОДАТОК А. Огляд дисертацій за тематикою дослідження	214
ДОДАТОК Б. Показники використання рухомого складу та діяльності підприємств інфраструктури регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»	241
ДОДАТОК В. Список праць, опублікованих за темою дисертації	
ДОДАТОК Г. Акти впровадження	246

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Транспорт залишається однією з базових галузей національної економіки, ефективне функціонування якої є необхідною умовою для забезпечення обороноздатності, захисту економічних інтересів держави, підвищення рівня життя населення тощо. Задоволення попиту в перевезеннях відіграє важливу роль у стабільному розвитку країни. Транспорт має суттєвий вплив на політику держави: він символізує і персоніфікує статус держави на міжнародному ринку. Транспорту належить активна роль у формуванні продуктивних сил держави, оскільки під впливом транспорту знаходиться соціальна сфера.

Транспорт опосередковано впливає на розвиток культури - підвищення історичного і духовного рівня життя населення безпосередньо залежить від транспорту. І тут важливе значення має перевезення людей через кордони і між різними регіонами країни.

На сьогодні транспорт в основному задовольняє потреби національної економіки в перевезеннях, проте рівень його безпеки та ефективності перевезень не відповідають сучасним вимогам. Особливість проблем галузі - значний знос виробничих засобів, зокрема рухомого складу, недостатні обсяги інвестицій, необхідних для оновлення інфраструктури, обмеженість бюджетного фінансування, недосконала тарифна політика для внутрішніх залізничних перевезень, низький рівень використання транзитного потенціалу держави.

У зв'язку з такою ситуацією в найближчі роки залізничний транспорт не зможе повністю задовольнити попит на вантажні і пасажирські перевезення. Крім того, якість і надійність перевезень може призвести до втрати конкурентоспроможності, особливо залізничного транспорту, і створити реальну загрозу економічній безпеці країни. Тому підвищення ефективності перевезень стає актуальною проблемою залізничного транспорту на сучасному етапі. У сучасних умовах ефективність перевезень слід розглядати з позиції техніко-економічного, соціального та екологічного ефектів.

У загальному випадку ефективність являє собою економічну категорію, яка відображує співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їхньою первісною вартістю, або частиною їхньої вартості у формі виробничих витрат.

Традиційні підходи до оцінювання ефективності діяльності підрозділів на залізничному транспорті базуються переважно на окремих абсолютних показниках, що не дозволяє об'єктивно проаналізувати весь комплекс бізнес-процесів. Система оцінювання всіх підрозділів, у першу чергу інфраструктурного комплексу, має ґрунтуватися на збалансованих показниках, які відображують кількісне оцінювання якості обслуговування вантажовласників і пасажирів, що обумовлює вибір даного напрямку досліджень.

Сутності методів і принципів оцінювання ефективності підприємств у різних сферах економічної діяльності присвячені праці багатьох зарубіжних науковців, зокрема, М. Армстронга, С. Бражникової, М. Бухалкова, М. Ковальської, Г. Жучкової, Р. Дафта, М. Блауга, П. Друкера, Т. Євдокимової, Г. Емерсона, І. Мазура, Е. Ойхман, В. Парето, Е. Попова, О. Прудникова, А. Файоля, В. Хаммера, Д. Чампі та ін.

Питання оцінювання та розвитку залізничного транспорту розкриті в наукових працях видатних українських вчених: І. Аксьонова, О. Бакаєва, О. Бакалінського, Ю. Бараша, Н. Богомолової, Б. Буркинського, В. Диканя, Г. Ейтутіса, І. Зайцевої, Г. Кірпи, О. Котлубая, О. Криворучко, М. Макаренка, М. Міщенко, Ю. Пащенко, Є. Сича, Ю. Цветова, В. Шинкаренка та ін.

Незважаючи на широке висвітлення питань оцінювання ефективності діяльності суб'єктів господарської діяльності транспорту, поки ще залишається сукупність завдань, які потребують подальшого вирішення. Тому постало питання удосконалення існуючих науково-методичних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств інфраструктури залізничного транспорту в новому економічному форматі. Необхідність вивчення та наукового обґрунтування вказаних завдань визначило актуальність дисертаційної роботи,

предмет, об'єкт, мету і завдання, а також теоретичне й прикладне її значення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.

Дисертаційна робота є ініціативною, яка виконана відповідно до Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки, (затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390); Транспортної стратегії України на період до 2020 року (затверджено Кабінетом Міністрів України розпорядженням від 20 жовтня 2010 р. № 2174); Закону України Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування від 23 лютого 2012 р. № 4442-VI; Закону України Про внесення змін до Закону України Про залізничний транспорт від 23 лютого 2012 р. № 44423-VI; Постанови Кабінету Міністрів «Деякі питання акціонерного товариства Українська залізниця» від 31 жовтня 2018 р. № 938; Постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення публічного товариства Українська залізниця» від 25 червня 2014 р. № 200; Постанови Кабінету Міністрів України «Питання публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» від 2 вересня 2015 р. № 735.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування та розроблення теоретико-практичних підходів щодо ефективності бізнес-процесів підприємств інфраструктури АТ «Укрзалізниця».

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- виявити передумови та особливості бізнес-процесів підприємств інфраструктури залізничного транспорту;
- провести діагностику бізнес-процесів підприємств інфраструктури регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»;
- визначити щільність залежності бізнес-процесів підприємств інфраструктури регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» від обсягів приведенного вантажообігу;
- дослідити та обґрунтувати систему збалансованих показників оцінювання ефективності бізнес-процесів інфраструктури в умовах вертикально-інтегрованої структури управління;

- вдосконалити факторно-критеріальну модель оцінювання ефективності використання рухомого складу;
- розробити методику кваліметричного оцінювання ефективності діяльності інфраструктури;
- сформулювати концептуальні підходи та практичні рекомендації для встановлення ключових показників ефективності управління мотивацією колійного господарства.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси інфраструктури АТ «Укрзалізниця», що являють собою єдність управлінського, операційного блоків і блоку забезпечення.

Предмет дослідження - теоретико-методичне обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств інфраструктури АТ «Укрзалізниця».

Методи дослідження базуються на загальних положеннях економічної теорії, сутності й особливостях управління функціонуванням і розвитком інфраструктури залізничного транспорту загального користування, теоретичних положеннях економіки залізничного транспорту, які висвітлено в працях вітчизняних і закордонних вчених з питань ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту.

Для виконання поставлених завдань у дисертаційній роботі використовуються такі методи дослідження:

- діалектичний - при виявленні передумов та особливостей бізнес-процесів інфраструктури залізничного транспорту;
- логічний - для визначення закономірностей розвитку виробничих підрозділів;
- статистично-аналітичний - при діагностиці бізнес-процесів інфраструктури регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»;
- математичного аналізу - для визначення залежності бізнес-процесів інфраструктури залізниці від кількісних показників її роботи;

- стратегічного планування - при дослідженні та обґрунтуванні системи збалансованих показників бізнес-процесів інфраструктури в умовах вертикально-інтегрованої структури управління;

- індексний - при вдосконаленні факторно-критеріальної моделі оцінювання ефективності використання рухомого складу та розроблення методики кваліметричного оцінювання ефективності діяльності інфраструктури;

- системного аналізу - для формування концептуальних підходів і практичних рекомендацій для встановлення ключових показників ефективності для управління мотивацією колійного господарства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та удосконаленні існуючих науково-методичних підходів оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств інфраструктури АТ «Укрзалізниця» за рахунок внутрішньогалузевих підсистем управління.

Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

удосконалено:

- методичний підхід кваліметричного оцінювання ефективності діяльності інфраструктури залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на розрахунку інтегрального показника, що зв'язує показники роботи інфраструктури, а саме фактори обсягу робіт і фактори ресурсів і показники задоволення потреб клієнтів. Використання цієї методики суттєво спрощує розрахунки показників ефективності поточного утримання та експлуатації окремого або комплексу виробничих підрозділів і підвищує ступень обґрунтування відповідних управлінських рішень;

- факторно-критеріальна модель оцінювання ефективності використання рухомого складу, яка, на відміну від існуючих, враховує майже всі якісні показники використання рухомого складу за допомогою визначення їх чіткої ієрархічної залежності між собою, що забезпечує об'єктивне оцінювання впливу якісних показників нижчого ієрархічного рівня на вищий і є важливим фактором роботи АТ «Укрзалізниця» у новому економіко-правовому форматі.

Використання цієї моделі дозволить знизити неконтрольовані помилки, що виникають у статистичних підрозділах «Укрзалізниці» при аналізі ефективності використання локомотивного та вагонного парків, і зробить прогнозний аналіз більш обґрунтованим;

- методичні основи визначення системи збалансованих показників оцінювання бізнес-процесів інфраструктури в умовах вертикально-інтегрованої структури управління, яка, на відміну від існуючої, базується виключно на фінансових показниках, враховує чотири основні складові: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток, які дозволяють отримати альтернативну оцінку ефективності діяльності інфраструктурних підрозділів АТ «Укрзаліниця». При побудові системи збалансованих показників використано авторське доповнення системи показників показником продуктивності навчання (за приватним економічним ефектом Мак Гі). Застосування системи збалансованих показників оцінювання бізнес-процесів інфраструктури дозволяє виявити низьку ефективність за будь-якою складовою економічної цінності організації та прийняти попереджувальні заходи для зниження загальної ефективності діяльності інфраструктури АТ «Укрзаліниця»;

- концептуальний підхід і практичні рекомендації для встановлення ключових показників ефективності управління мотивацією персоналу колійного господарства, який, на відміну від існуючого, по-перше, створює дієву систему, у якій кожен співробітник організації усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації; по-друге, керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації. Застосування системи ключових показників ефективності на базі трирівневого підходу до системи управління мотивацією персоналу виробничих підрозділів АТ «Укрзаліниця» дозволить реалізувати досягнення стратегічної і тактичної цілей підприємств інфраструктури, а саме колійного господарства;

набули подальшого розвитку:

- систематизація та обґрунтування передумов та особливостей бізнес-процесів інфраструктури залізничного транспорту, у якій на відміну від існуючих, ураховані особливості залізничної галузі виходячи не з функціонального, а процесорного підходу до управління. Розглянути сутність, стан, завдання та напрями розвитку бізнес-процесів підприємств інфраструктури, а саме дистанцій колії та споруд, дистанцій електропостачання, дистанцій сигналізації та зв'язку. Цей підхід дозволяє виділити стратегічні напрями розвитку інфраструктури АТ «Укрзалізниця» та конкретизувати її тактичні завдання виходячи з двох техніко-технологічних процесів: управління інфраструктурою та перевізним процесом; управління рухомим складом;

- організаційно-економічні підходи щодо діагностики бізнес-процесів інфраструктури регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця», які, на відміну від існуючих, пропонують використання системи градації рівнів ефективності інфраструктури АТ «Укрзалізниця», на базі якої доцільно розраховувати фактичні та прогнозні значення ефективності роботи інфраструктури. Це дозволить проводити порівняльний аналіз показників якості роботи інфраструктури та розробляти заходи для усунення небажаних факторів;

- інструменти економетричного аналізу визначення щільності залежності бізнес- процесів інфраструктури регіональної філії «Південно–Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» від кількісних показників її роботи, які на відміну від існуючих, передбачають використання за допомогою регресійного аналізу інтегральної оцінки взаємодії окремих господарств, а саме колійного, автоматизації, телемеханіки та зв'язку, електропостачання та вагонного. Розрахунок щільності зв'язку дозволяє обґрунтовано прийняти рішення про підвищення якості транспортних послуг інфраструктури за рахунок однієї складової, яка найбільш впливова.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих науково-практичних рекомендацій для кваліметричного оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств інфраструктури залізничного транспорту, що забезпечує комплексне оцінювання

господарської діяльності відносно еталонного зразка через інтегральний показник, що суттєво спрощує висновки про ефективність поточного утримання та експлуатації об'єкта інфраструктури.

Запропонована факторно-критеріальна модель оцінювання ефективності використання рухомого складу, яка дозволяє унеможливити випадки подвійного обліку або випадання деяких показників із масиву даних, що робить аналіз більш обґрунтованим; розробити і реалізувати ефективну розрахункову програму, яка автоматично в режимі реального часу дозволяє опрацьовувати значний масив даних і вивести їх на комп'ютерний екран або на друк у зручному для аналізу вигляді; виконати аналіз показників за рахунок варіювання незалежних показників і надати пропозиції про оптимізацію використання рухомого складу, використовується в роботі структурних підрозділів колії, електропостачання, сигналізації та зв'язку регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 01-27/12 від 23 січня 2019 р.).

Найважливіші положення дисертаційного дослідження використано в практичній діяльності різних підприємств інфраструктури АТ «Укрзалізниця». Зокрема методичний підхід кваліметричного оцінювання ефективності діяльності, який враховує в кількісному вираженні складову якість здійснення окремих-бізнес-процесів підприємства та найбільш вірогідні стратегії його розвитку, впроваджено в діяльність служби сигналізації та зв'язку регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження № 63/1 від 9 січня 2019 р.).

Функціональна модель управління бізнес-процесами використовується в службі електропостачання регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» у якості допоміжного інструментарію для моніторингу проблем і стратегічного планування діяльності служби, а саме для об'єктивного оцінювання стану відділів служби: експлуатації, ремонту, технічного відділу (акт впровадження № 26 від 5 лютого 2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, отримані в дисертаційній роботі та винесені на захист, здобуто особисто автором і

відображено в наукових публікаціях. З дев'яти наукових праць, опублікованих у співавторстві [65,66,67,70,74,76,77,78,88], у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом самостійної роботи автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи та її результати були висвітлені у доповідях на 15 міжнародних науково-практичних і всеукраїнських конференціях: Проблеми економіки на залізничному транспорті (м. Київ, 30 червня - 01 липня 2015 р.); Основні напрями реформування залізничного транспорту України (м. Київ, 16 - 18 грудня 2015 р.); Перспективи розвитку транспортного комплексу (м. Дніпропетровськ, 5-6 листопада 2015 р.); Міжнародні коридори та транспортна логістика» (м. Харків, 2 - 4 червня 2016 р.); Проблеми економіки транспорту (м. Дніпропетровськ (21 - 22 квітня 2016 р.); Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті: ЕКУЗТ-201» (м. Київ, 9 - 15 вересня 2016 р.); Залізниця: вчора, сьогодні, завтра (м. Київ, 13 квітня 2016 р.); Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті (м. Запоріжжя, 27 - 29 вересня 2016 р.); Економічний механізм управління інноваціями (м. Львів, 16 - 17 вересня 2016 р.); XXIV INTERNATIONAL SCIENTIFIC. AND technical conference, TRANS & MOTAUTO 16 PROCEEDINGS (Varna, 29.06 - 02.07.2016); «Наукова економічна конференція «Перспектива» (м. Дніпро, 16 - 17 вересня 2016 р.); INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES: MODELS, PROCESSES, TECHNOLOGYS (Chisinau, November 25th, 2016); Міжнародні коридори та транспортна логістика (м. Харків, 8 - 10 червня 2017 р.); ERONOMY AND MANFGEMTNT: MODERN TRANSFORMATION IN THE AGE OF GLOBALISATION (Klaipeda, Lithuania, 24 March 2017); «Проблеми економіки на залізничному транспорті» (м. Харків, 17 - 19 травня 2017 р.)

Публікації. За темою дисертації опубліковано 30 наукових праць, у тому числі 1 розділ колективної монографії (у співавторстві), 14 статей у наукових фахових виданнях (5 у співавторстві) та 15 тез доповідей наукових конференцій (3 у співавторстві). Загальний обсяг публікацій становить 9,15 друк. арк., особисто автору належить 8,1 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 249 сторінок друкованого комп'ютерного тексту, у т. 192 сторінки основного тексту. Матеріали дисертації проілюстровано 47 рисунками, 15 таблицями та містять 4 додатки. Список використаних джерел налічує 200 найменувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азгальдов Г.Г., Азгальдова Л. А. Количественная оценка качества (квалиметрия). Библиография. М. : Изд-во стандартов, 1971. С. 17-20.
2. Азгальдов Г. Г., Гличев А. В., Крапивянский З. Н., Кураченко Ю. П., Фёдоров М. В., Шпекторов Д. М. Квалиметрическая наука об измерении качества продукции. *Журнал «Стандарты и качество»*. 1968. №1. С. 34 - 35.
3. Андреева М. В. Система збалансованих показників, як сучасний інструмент стратегічного аналізу і управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2004. № 7. С. 48 - 56.
4. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. К.: КНЕУ, 2005. 292 с.
5. Аксенов И. М. Пасечник В. И., Пасечник В. В. Проблемы вхождения железных дорог стран СНГ в общеевропейскую транспортную систему (на примере железных дорог Украины). *Современные проблемы экономики и управления на железнодорожном транспорте*: материалы II сетевой науч.-практ. конф. М., 2000. С. 36 - 37.
6. Алпатов А. А. Управление реструктуризацией предприятий: монография. М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. 286 с.
7. Армстронг М., А. Барок. Управление эффективностью работы, пер. с англ.- 2-ое изд. М.: "Нипро Publishing", 2007. 384 с.
8. Бакалінський О. В. Маркетингове забезпечення впровадження перспективних видів залізничного рухомого складу. К. : ДЕДУТ, 2012. 268 с.
9. Бараш Ю. С. Основні тенденції та умови розвитку європейських залізниць. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. 2003. Вип. 183. С. 567 – 573.
10. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом України: монографія. 2-ге перероб. і доп. Дніпропетровськ: Видавництво Дніпропетровськ. Нац. ун-ту зал. тр-ту, 2006. 264 с.

11. Баринов В. А. Организационное проектирование: учебник [для программы МВА]. М.: ИНФА-М, 2005. 399 с.
12. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учебник. К.: Абсолют, 1998. 352 с.
13. Блауг М. Методология экономической науки, или как экономисты объясняют. Пер. с англ. М.: НП Вопросы экономики, 2004. 416 с.
14. Бражникова С.В. Экономическая оценка эффективности качества производственной деятельности структурных подразделений железнодорожного транспорта: автореф. дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05. Москва: Транспорт, 2015, с.20.
15. Булгакова І. В. Транспортне право України: академічний курс: підруч. для студ. юр. спец. вищ. навч. закл. К.: Концерн "Видавничий Дім "Ін Юре", 2005. 536 с.
16. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учеб. М.: ИНФРА М; 2001. 400 с.
17. Вовк А.А. Оценка эффективности транспортного производства и резерв ее роста: мо1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. допов. та СД /уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ«Перун», 2007. 295 с.
18. Волощук О. Г. Сутність економічної ефективності на підприємствах олійножирової промисловості. *Збірник наукових праць Національного університету харчових технологій. Економіка АПК.* 2009. № 3. С. 33 – 36.
19. Гачарский В. А. Бизнес-процессы: основные понятия : веб-сайт. URL: https://www.elitarium.ru/2013/02/08/biznes_processy_osnovnye_ponjtiya.html. – (дата обращения 18.10.2018).
20. Гмурман В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика: Учебное пособие для вузов. 10-е издание, стереотипное. Москва: Высшая школа, 2004. 479 с.

21. Господарський кодекс України / Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV : веб-сайт. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення 23.02.2018).

22. Грозний І. С. Інтегроване формування властивостей для кваліметричного оцінювання продукції. Львів: Львівська політехніка, 2013. 256 с.

23. Дафт Р. Теория и практика организации для психологов и экономистов: Управлять организацией правильно как? СПб.: Прайм. Еврознак, 2009. 384 с.

24. Дейнека О. Г. Маковський М. С. Проблеми реформування залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158 (1). С. 57 - 62.

25. Державний стандарт України. Система управління якістю. Вимоги, ДСТУ ISO 9001: 2001. К.: Держстандарт України. 2001. 24с.

26. Дикань В.В., Тимофєєв Д. С. Формування механізму управління економічною діяльністю вагонного господарства. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип.158. Т.1. С.67-71.

27. Дикань В.Л., Писаревський І. М. Економіка підприємства: підручник. Харків: ХВ. "Транспорт України", 2001. 200 с.

28. Дикань В. Л. Актуальность улучшения системы комбинированных перевозок в международной транспортной сети. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2006. № 13. С. 13 - 19.

29. Динамика корпоративного развития / В. Ж. Дубровский, О. А. Романова, А. И. Татаркин, И. Н. Ткаченко. М. : Наука, 2004. 502 с.

30. Директива 91/440 ЕЄС від 29.07.1991 р. URL: <http://eurodocs.sdla.gov.ua/DocumentView/tabid/28/Sphereregulation>. (Дата звернення 15.03.2017).

31. Дорожня карта імплементації ДИРЕКТИВИ РАДИ 91/440/ЄЕС від

29 липня 1991 про розвиток залізниць Спільноти.

32. Дмитрієв І.А., Левченко Я.С. Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства та управління її показниками (на прикладі АТП Харківського регіону). *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №5. С.89 - 98.

33. Довідник основних показників роботи залізниць України .2006 – 2016 рр. ПАТ «Укрзалізниця». К.: Залізниця, 2017. 308 с.

34. Дорожня карта імплементації ДИРЕКТИВИ РАДИ 2004/49 ЄС від 29 квітня 2004 р. про розподіл потужностей залізничних інфраструктури. URL: <http://www.rac.org.ua/uploads/content/210/files/socialdimeuuapart2.pdf> (дата звернення: 08.09.2017).

35. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий. М.: Book Chamber International, 2003. 543 с.

36. Евдокимова Т. В. Анализ генезиса теоретических подходов к понятию и оценке эффективности. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2013. № 3 (23). С. 68 - 72.

37. Євсєєва О. О. Розробка організаційно-економічного механізму ефективної реалізації інноваційного розвитку великого міста. *Бізнес інформації*. 2013. Т.2. С. 222 - 227

38. Ейтутіс Г. Д., Кудрицька Н. В. Реформування залізничного транспорту – один із можливих шляхів підвищення його функціонування в сучасних економічних умовах. *Економіст*. 2008. № 5. С. 39 – 41.

39. Ейтутіс Г. Д. Регіональне підприємство - основна ланка утримання та обслуговування інфраструктури залізниць України. *Економіст*. 2008. № 8. С. 48 - 49.

40. Ейтутіс Г. Д. Оцінка економічної безпеки залізничного транспорту. *Економіст*. 2009. № 1. С. 56 - 58.

41. Ейтутіс Г. Д. Державне регулювання та стратегічний менеджмент на залізничному транспорті України в умовах ринкової економіки. *Залізничний транспорт України*. 2008. № 2. С. 28 - 31.

42. Ейтутіс Г. Д. , Клецька Т. С., Крищенко С. О., Зіць О. Є. Стратегічний аналіз ключових показників бізнес-процесів інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця» . *Зб. наукових праць ДЕГУТ: серія «Економіка і управління»*. 2016. Вип. 38. С. 64 - 75.

43. Ейтутіс Г. Д. Державне підприємство «Українські залізниці» та відносини з суб'єктами господарювання. *Залізничний транспорт України*. 2009. № 2. С. 28 – 30.

44. Ейтутіс Г. Д. Оцінка економічної ефективності інвестицій на залізницях України в умовах обмежених ресурсів. *Залізничний транспорт України*. 2006 р. № 6 . С. 75 – 79.

45. Ейтутіс Г. Д. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України: монографія. Ніжин: ТОВ «Видавництво Аспект-Поліграф», 2009. 240 с.

46. Ейтутіс Г. Д., Мельникова О. А. Мотивація, як фактор впливу на ефективність структурних підрозділів залізничного транспорту на приладі дистанції колії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 412 - 416.

47. Ейтутіс Г. Д. Кривоپیшин О. М., Федорко І. П., Осовик В. М. Економіка залізниці: історія, сьогодення, перспективи розвитку: монографія. Г.Д.Ейтутіс,; за ред. Г.Д.Ейтутіса. Ніжин: ТОВ Видавництво «Аспект-поліграф», 2014. 292 с.

48. Ейтутіс Г.Д., Кривопішин О.М., Федорко І.П., Осовик В.Н. та ін. Теоретико-прикладні основи реформування залізничного транспорту України : монографія / Под ред. Г.Д. Ейтутіса. Ніжин: ТОВ «Аспект-Поліграф», 2016. 256 с.

49. Економічна енциклопедія: В3Т.1 \ Ред кол.: С.В. Мочерной (відп. ред.) та ін.. К.: Вид. центр «Академія», 2002. 950 с.

50. Економіка залізничного транспорту: навч.посібн. / Под ред. Ю. Ф. Кулаєва. 2-е вид., переробл. і доповн. К. : «Фенікс», 2012. 240 с .

51. Елисеєва І. І., Юзбашев М. М. Общая теория статистики: Учебник / Под ред. И. И. Елисейвой. 4-е издание, переработанное и дополненное. Москва: Финансы и Статистика, 2002. 480 с.

52. Єріна А. М. Статистичне моделювання динамічних процесів з ефектом насичення. *Моделювання та інформаційні системи в економіці* : зб. наук. пр. Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2013. № 89. С. 62 - 68.

53. Ершова Е. С., Головина Н. С. Совершенствование системы премирования руководителя верхнего уровня ОАО «ФПК» на основе ключевых показателей эффективности деятельности. К. : Экономика, 2015. 334 с.

54. Естиваль Ж. П. Організаційні моделі залізниці: національні критерії побудови. *Залізничний транспорт України*. 2005. № 1. С. 68 – 71.

55. Ефанов А. Н. Квицинский А. С., Кулаев Ю. Ф. Экономическое обоснование мероприятий по улучшению эксплуатационной работы железных дорог. М.: Транспорт, 1971. 118 с.

56. Ефективність роботи інфраструктурного комплексу Укрзалізниці. URL: <http://www.eav.ru/pub11.php?publid=2014-09a02>. (дата обращения: 05.03.2017).

57. Ефимова Е. М. Новые экономические подходы к экономической оценке изменения показателей эксплуатационной работы. *Железнодорожный транспорт*. 2008. № 4. С. 96 – 99.

58. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота: Навигация в экономике, основанной на знаниях. Пер с англ. М. : ИНФРА-М, 2005. 247с.

59. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1992. 224 с.

60. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти визначення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=2517> (дата звернення 13.06.2016)

61. Зайцева І. Ю. Стратегія розвитку залізничного транспорту України *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 302 - 304.
62. Закон України «Про охорону праці». *Відомості Верховної Ради України* (ВВР) ,1992 р., № 49 ст. 668.
63. Закон України «Про залізничний транспорт» №273/96-ВР від 04.04.1996 р. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=273%2F96-%E2%F0](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=273%2F96-%E2%F0) (дата звернення 15.10.2017).
64. Закон України «Про залізничний транспорт» від 5 лютого 2004 р. № 273/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=273%2F96-%E2%F0>. (дата звернення 13.08.2017).
65. Зіць О. Є. Ефективність виробництва і система показників та методи їх оцінки. *Збірних наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління»*. 2015. Вип.33. С. 228 - 235.
66. Зіць О.Є. Критерії визначення ключових показників ефективності ПАТ «Укрзалізниця». *Економіст*. 2016. №7. С. 19 - 21.
67. Зіць О. Є. Особливості застосування системи ключових показників ефективності на залізничному транспорті. *Збірник наукових праць ДЕТУТ: Серія «Економіка управління»*. 2015. Вип. 34 - С. 103 - 109.
68. Зіць О.Є. Удосконалення методики оцінки використання інвентарного парку вантажних вагонів ПАТ «Укрзалізниця». *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту «Проблеми економіки транспорту»*. 2016. Вип. 11. С. 26 - 30.
69. Зіць О. Є. Удосконалення методики оцінки ефективності експлуатації локомотивного парку ПАТ «Укрзалізниця». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 30 - 34.
70. Зіць О. Є., Г. Д. Ейтутіс Продуктивність вагона-комплексний показників використання вантажних вагонів ПАТ «Укрзалізниця». *Економіст*. №3. 2016. С.9 - 11.

71. Зіць О. Є. Огляд генези теоретичних періодів до поняття та оцінки ефективності підприємства. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2016. Вип. 35. С. 193 - 200.

72. Зіць О. Є. Система збалансованих показників як основа оцінки ефективності інфраструктурної компанії ПАТ «Укрзалізниця». *Науковий журнал «Економічний форум»*. 2017. №1. С. 107 - 119.

73. Зіць О. Є. Особливості розвитку бізнес-процесів ПАТ «Укрзалізниця». *Вісник Чернігівського державного технологічного університету: Серія «Економічні науки»*. 2016. №3 (7). С. 123 - 124

74. Зіць О.Є., Ейтутіс Г.Д., Клецька Т.С., Крищенко С.О. Стратегічний аналіз ключових показників бізнес-процесів інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця». *Збірник наукових праць ДЕТУТ: Серія «Економіка і управління»*. 2016. Вип. 37. С. 64 - 75.

75. Зіць О.Є. Діагностика бізнес-процесів структурних підрозділів інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця». *Збірник наукових праць ДЕТУТ: Серія «Економіка і управління»*. 2017. Вип. 39. С. 26 - 49.

76. Зіць О.Є., Г.Д. Ейтутіс, Крищенко С. О. Характеристика світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 405-412. URL: <http://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення 25.11.2018)

77. Зіць О. Є., Ейтутіс Г.Д., Бакалінській О.В. Методика кваліметричного оцінювання ефективності діяльності інфраструктурного комплексу залізниць. *Економіст*. 2017. №5. С.10 - 14.

78. Зіць О. Є., Ейтутіс Г. Д. Концепція мотивації персоналу виробничого структурного підрозділу ПАТ «Укрзалізниця» на базі КРІ. *Українські залізниці*. 2016. №1 (31). С.47 - 49.

79. Зіць О.Є. Методи оцінки ефективності виробництва. *«Проблеми економіки на залізничному транспорті»*: Матеріали Х ювілейної науково-практичної конференції: ЕКУЗТ-2015, 30 червня-01 липня 2015 р. К.: ДЕТУТ, 2015. С.58 - 59.

80. Зіць О.Є. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та стану його балансу. *Міжнародні коридори та транспортна логістика*: Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. 2-4 червня 2016 р., Харків: УкрДУЗТ. С.108-109.

81. Зіць О.Є. Висвітлення у зарубіжній літературі концепцій та підходів щодо розробки показників ефективності (КРІ). *Перспективи розвитку транспортного комплексу*: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції 5-6 листопада 2015 р. Дніпропетровськ, Одеса: ДНУЗТ 2015. С.106 - 107.

82. Зіць О.Є. Особливості застосування системи ключових показників на транспорті. *Основні напрями реформування залізничного транспорту України*: Збірник тез XIV науково-практичної конференції аспірантів, магістрів і студентів, 16 грудня 2015 р. К. : ДЕТУТ, 2016. С.121 - 123.

83. Зіць О.Є. Удосконалення методики оцінки використання інвентарного парку вантажних вагонів. *Проблеми економіки транспорту*: Тези доповідей XIV міжнародної науково-практичної конференції (21.04 – 22 - 04. 2016 р.). Дніпропетровськ: ДНУЗТ, 2016. С.25-26.

84. Зіць О.Є. Удосконалення моделі ієрархічної залежності якісних показників використання магістральних локомотивів ПАТ «Укрзалізниця». *Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті: ЕКУЗТ-2016*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 9-15 вересня 2016 р. К: ДЕТУТ, 2016. С.112-113.

85. Зіць О.Є. Формування структури управління підрозділами залізниць на основі функціонально-об'єктивної системи. *«Залізниця: вчора, сьогодні, завтра»*: збірник тез науково-практичної конференції аспірантів, магістрів і студентів, 13 квітня 2016 р. К.: ДЕТУТ, 2016. С. 127 - 128.

86. Зіць О.Є. Огляд генези теоретичних підходів до поняття та оцінки ефективності підприємства. *«Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті»*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної

конференції, 27-29 вересня 2016 р., м. Запоріжжя, К.: ПАТ «Укрзалізниця», 2016 - С. 84-85.

87. Зіць О.Є. Концепція мотивації персоналу виробничого структурного підрозділу ПАТ «Укрзалізниця». *Економічний механізм управління інноваціями: громадська організація «Львівська економічна фундація»*: Матеріали науково-практичної конференції, 16-17 вересня 2016 р.: Львів, 2016. С.59-60.

88. Зиц А.Е. Производительность локомотива - комплексный показатель эффективности использования локомотивного парка ПАО «Укрзалізниця». *XXIV INTERNATIONAL SCIENTIFIC. AND technical conference, TRANS & MOTAUTO 16 PROCEEDINGS*, 29.06-02.07.2016. Varna. Bulgaria, p. 77-79.

89. Зіць О. Є. Особливості розвитку операційного блоку бізнес-процесів ПАТ «Укрзалізниця». *Пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку держави та регіонів*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Наукова економічна конференція «Перспектива», 16-17 вересня 2016 р.: Дніпро, 2016. С.86-89.

90. Зіць О. Є. Стратегічний аналіз ключових показників бізнес-процесів інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця». *MOLDOVA "INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES: MODELS, PROCESSES, TECHNOLOGYS"*, Міжнародна науково-практична конференція November 25 th, 2016, Moldova. Chisinau, p. 91-93.

91. Зіць О.Є. Діагностика бізнес – процесів структурних підрозділів інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця». *Міжнародні коридори та транспортна логістика*: Матеріали XIII міжнар. наук. практ. конф. 8-10 червня 2017 р., Харків: УкрДУЗТ. С. 260 - 262.

92. Зоріна О.І. Механізм забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2012. Вип. 39. С.152 - 158.

93. Калініченко Л. Л. Вирішення інвестиційної проблеми інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. 2008. Вип. 236. Т.2. С. 222 - 227.

94. Камалтдинова Р. М., Тунбина С.Г. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях. Ульянов : Ул. ГТУ , 2014р. 96 с.

95. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. Москва : Эксмо, 2010. 160 с.

96. Кірпа Г. М. Інтеграція залізничного транспорту України у європейську транспортну систему: монографія. 2-е вид. переробл. і допов. Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту трансп. ім. В. Лазаряна, 2004. 248 с.

97. Ковальская М. И. ОАО «РЖД» - как бизнес система. *Аудит и финансовая система*. 2006. № 2. С. 256 - 262.

98. Компаниец В.В. Стратегия развития железнодорожного транспорта: анализ системных ошибок и их последствий (история и современность внедрения рыночной парадигмы). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2007. № 58. С.109 – 117.

99. Котлубай М. И. Парубец Е. Н. Финансовый механизм транспортного комплекса Украины. *Залізничний транспорт України*, 2015. №6. С.12 – 18.

100. Корнійчук М.П. Технологія галузі і технічні засоби залізничного транспорту. Частина 1. (розділи 1 – 6). Підручник. Друге видання, виправлене. К.: «Дельта», 2008. 504 с.

101. Кірдіна О. Г. Завдання системи управління людськи капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. .2013. № 42. С. 375 - 378.

102. Криворучко О. М. Кваліметрична оцінка бізнес-процесів автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 21. С. 171 - 176.

103. Кулаєв Ю.Ф. Економіка залізничного транспорту: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і доповн. К.: «Фенікс», 2012. 328 с.

104. Кутах О. П. Моделювання транспортних систем: монографія. К.: ун-т економіки і технологій трансп, 2004. 195 с.

105. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205с.

106. Лapidус Б. М., Мачерет Д. А., Мирошниченко О. Ф. О повышении производительности пользования ресурсов и эффективности деятельности железных дорог. *Экономика железных дорог*. 2011. № 6. С. 12 - 22.

107. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов. М.: ЗАО "Издательство экономика", 2001. 456 с.

108. Макаренко М.В. Основи управління економічними процесами на залізничному транспорті: [монографія]. К.: КУЕТТ, 2003. 478 с.

109. Макаренко М.В. Краткий справочник показателей эксплуатационной работы железных дорог Украины. К.: «Юникор-Пресс», 2001. 154 с.

110. Мармоза А. Т. Теорія статистики: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е видання, перероблене та доповнене. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 590 с.

111. Масленников П. П., Черненко А. Ф. О термине «рыночные инструменты» в обеспечении конкурентоспособности предприятия. *Современные проблемы науки и образования*, 2013. № 1. URL: <http://www.scienceeducation.ru/107-8232>. (дата звернення 16.03.2015).

112. Мачерет Д. А, Измайкова А. В. Новые показатели для оценки качества и эффективности работы железнодорожного транспорта. *Экономика железных дорог*. 2015. № 6. С. 30 - 35.

113. Мачерет Д.А. Производительность - фундаментальная основа экономической эффективности. *Экономика железных дорог*. 2010. № 7. С. 19 -34.

114. Мёллер К., Райала А. Рост стратегических сетей - новые модели создания ценности. *Российский журнал менеджмента*, 2008. Т. 6. № 4. С. 113-140. URL: http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2008/4/volume_6_contents_r.pdf. (дата звернення 04.03.18).

115. Міністерство інфраструктури України: веб-сайт URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 12.05.17).

116. Мокронос А. Г., Сапунова Л. С. Оценка и методы обеспечения надежности сетевой производственной системы. *Вестник УГТУ–УПИ*. 2010. № 3. С. 13 - 25.

117. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пос./ Под общ. ред. И.И. Мазура. М.: Высшая школа, 2003. - 555 с.

118. Мочерний С. Економічна енциклопедія: у 3 т. / С. Мочерний. К.: Видавничий центр "Академія". 2000. Т. 1. 2000. 864 с., Т. 2., 2001. 848 с., Т. 3, 2002. 952 с.

119. Наказ Державної адміністрації залізничного транспорту України від 24.03.2011 р. № 098-Ц «Положення про умови оплати праці працівників залізничного транспорту України». URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 22.05.17).

120. Наказ Державної адміністрації залізничного транспорту України від 17. 12. 2012 р. № 164 Ц «Про заходи щодо забезпечення безпеки руху в поїздній і маневровій роботі на залізничному транспорті». URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 18.05.17).

121. Наказ ПАТ «Укрзалізниця» від 22.12. 2017 № 792 «Положення про умови оплати праці працівників публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 22.07.17).

122. Науково-практичний коментар Господарського кодексу України / Знаменський В.В., Хахулін В.В., Щербина В.С. та ін. / за заг. ред. Мамутова В.К. К.: Юрінком Інтер, 2004. 688 с.

123. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 320 с.

124. Некрашевич В. И. Жук Е. И. Методические основы недискриминационного доступа перевозчиков к инфраструктуре железных дорог Польши. *Вестник ВНИИЖТ*. 2006. № 3. С. 32 – 37.

125. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 22.05.18).

126. Олексюк О.І. Технологія оцінки результативності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2009. Вип. 22. Т.2. С. 169 - 173.

127. Осипов Д. С., Михайловский И. А., И. Г. Гунн Методы квалиметрической оценки и анализа производственных процессов. *Век качества*. 2011. № 3. С. 36-38.

128. Основы маркетинга / Под ред. Ф. Котляр. Второе европейское издание: Киев–Москва–Санкт-Петербург, 1998. 673 с.

129. Осьминин А. Т. Новые технологи перевозочного процесса. *Железнодорожный транспорт*. 2009. № 14. С. 57 – 60.

130. Ойхман Е. Г., Попов Э. М. Реинжинеринг бизнеса: реинжинеринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997, 654 с.

131. Павоне Дж. Оценка качества транспортных услуг. *Железные дороги мира*. 1998. № 1. С. 23 - 30.

132. Парубец Е. Н. Мониторинговое исследование проблем вхождения предприятий транспорта Украины в европейское транспортное. *Новая экономика*. Спецвыпуск. Минск : ЧП Шевелев Е.О., 2014. - С. 69-72.

133. Пасічник В.І. Економіко-технологічні та стратегічні аспекти входу залізниць України до світової транспортної системи. Тези доп. II міжнар. конф. з проблем економіки транспорту. Дніпропетровськ, 2002. С. 35 - 37.

134. Пасічник В. І. Управління економікою експлуатаційної роботи залізниць України : навч. посібник для вузів. Харків : Основа, 2005. 372 с.
135. Perfomance Management. Управление эффективностью работы. М. Армстронг, А. Барок: пер. с англ. 2-ое изд. М.: “Нippo Publishing”, 2007. 384 с.
136. Пінчук О. П. Перспективи розвитку залізничного транспорту. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*, 2015, вип. 10, С. 51-58.
137. Позднякова Л.О. Соціально-економічна модель розвитку залізничного транспорту: дис.... докт. екон. наук: 08.02.03. / Український державний університет. Харків, 2002. 419 с.
138. Положення про проведення планово-запобіжних ремонтно-колійних робіт на залізницях України: затверджено наказом Укрзалізниці № 630-ЦЗ від 10.08.2004 р. URL: http://uazakon.com/documents/date_bh/pg_gsneof/index.htm. (дата звернення 17.09.2016).
139. Правила технічної експлуатації залізниць України, 30 травня 2009 р. – юстиції України 25 лютого 1997 р. за № 50/1851. URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 16.05.16).
140. Проблема эффективности в современной науке / Под ред. А.Д. Урсула. Кишинев: Радуга, 1985. 256 с.
141. Проект стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» до 2025 року. URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 18.08.19).
142. Проект Статуту залізничного транспорту України. URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 11.05.18).
143. Потьомкіна Ю. С. Застосування технології «ключових показників ефективності» в публічному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2013. №3. С. 64 - 69.
144. Поповкін В.А. Регіонально-цілісний підхід в економіці. К. : Наукова думка, 1993. 210 с.
145. Портер М. Международная конкуренция: [пер с англ.] М.: Международное отношение, 1993. 367 с.

146. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие; [пер. с англ.]. М. : Издат. дом «Вильямс», 2000. 495 с.

147. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010 – 2019 роки» від 16.12.2009 р. № 1390. URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 11.05.15).

148. Представительство Европейского Союза в Украине URL: http://eeas.europa.eu/elegations/ukraine/index_uk.htm (дата звернення 28.09.17)

149. Представництво України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії URL: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/sectoraldialogue/transport>. (дата звернення 08.02.18)

150. Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року /Кабінет Міністрів України; Розпорядження, Стратегія від 16.12.2009 № 1555-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-p>. (дата звернення 06.05.18)

151. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року : Стратегія від 20.10.2010 № 2174-р. / Кабінет Міністрів України; Стратегія від 20.10.2010 № 2174-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-p>. (дата звернення 06.05.18)

152. Про транспорт : Закон від 10.11.1994 № 232/94-ВР / Верховна Рада України; Закон від 10.11.1994 № 232/94-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр>. (дата звернення 06.05.18)

153. Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування : Закон від 23.02.2012 № 4442-VI / Верховна Рада України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4442-17>. (дата звернення 12.06.18)

154. Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки / Кабінет Міністрів України; Постанова, Програма, Паспорт [...] від 16.12.2009 № 1390. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-p>. (дата звернення 12.06.18)

155. Про затвердження Положення про Державну службу України з безпеки на транспорті / Кабінет Міністрів України; Постанова, Положення від 11.02.2015 № 103 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/103-2015-п>. (дата звернення 12.04.17)

156. Про залізничний транспорт : Закон від 04.07.1996 № 273/96-ВР / Верховна Рада України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/273/96-вр>. (дата звернення 12.05.18)

157. Проблема визначення ефективності. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства URL: http://pidruchniki.com/1854051647541/ekonomika/problema_viznachennya_efektivnosti_metodichni_pidhodi_otsinki_efektivnosti_dijalnosti_pidpriyemstva. (дата звернення 12.04.17)

158. Проект стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця» до 2025 року. URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 15.08.19).

159. Проект Закону України «Про залізничний транспорт України» URL: <http://new.mtu.gov.ua/> (дата звернення 13.07.19).

160. Прудников А.А. Совершенствование методики измерения эффективности внутренних бизнес-процессов инфраструктурного комплекса железнодорожного транспорта. Новосибирск : НГУ, 2014. 548 с.

161. Рахматулина Г. Г. Основные проблемы и перспективы интеграционного сотрудничества государств СНГ в области транспорта. *Европейская экономическая интеграция*. 2009. № 2 (3). С. 119 - 129.

162. Рогов Е.И. Психология человека . М. :Взадох, 2001. 319 с.

163. Родионова Е.А. Условия эффективного сотрудника в организациях. *Психология для руководителя*. 2009, № 7 (19). С 74 - 77.

164. Рябкова О.В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства URL : http://mev-hnu.com/load/2013/7_konkurentnij_potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekhanizmi_pidvishhennja/37-1-0-246. (дата звернення 15.08.2017).

165. Рязанов А. Ю. Методическое обеспечение управления бизнес-процессами в организациях железнодорожного транспорта : автореферат дис.

... канд. экон. наук: 08.00.05.. Новосибирск: НОУ ВПО «Сибирская академия финансов и банковского дела», 2011. – 21 с. URL :– [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.safbd.ru/sites/default/files/avtoreferat_safbd_guazanov_03.pdf. (дата звернення).

166. Садловська М.В. Підвищення ефективності залізничних перевезень. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління.* 2015. Вип. 31. С. 16 - 26.

167. Самуйлов К. Е., Серебренникова Н. В., Чукарин А. В., Яркіна Н. В. Основы формальных методов описания бизнес-процессов: учеб. пособие. М.: РУДН, 2008. 432 с.

168. Соколов Ю. И. Методы оценки качества транспортного обслуживания грузовладельцев: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2000. 175 с.

169. Соколов Ю. И. Методологические основы управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев. *Железные дороги мира.* 2008. № 7. С. 24 - 33.

170. Соколов Ю. И. Методы оценки качества транспортного обслуживания грузовладельцев: дис. ... кандидата экон. наук: 08.00.05. М.: МИИТ, 2000. 175 с.

171. Сич Є. М., Іванова Н. В. Особливості формування економічного потенціалу транспортних підприємств. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. *Збірник наукових праць МННЦ ІТіС.* 2003. Вип. 6. С.96 - 104.

172. Статут залізниць України , Київ , Транспорт України , 1998 , 83 с.

173. Сухарев О. С. К новой теории эффективности экономики. *Инвестиции в России.* 2008. № 11. С. 9 - 17.

174. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятия: монография. Харьков:ИНЖЕК, 2005.144с.

175. Ткаченко О. П. Впровадження систем управління якістю в галузі залізничного транспорту. *Залізничний транспорт.* 2010. № 5. С. 17 - 19.

176. Толкачева М. М., Мартынова Л. А. Варианты оплаты услуг инфраструктуры в пригородных железнодорожных перевозках. *Экономика железных дорог*. 2006. № 6. С. 31 – 45.

177. Токмакова І.В. Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: автореф. дис.....докт. екон. наук: 08.00.03..Харків: УкрДУЗТ, 2016. 44 с.

178. Топчієв А.Г. Теоретичні основи регіональної економіки: навч. посіб. К.: Вид-во УАДУ, 1997. 140 с.

179. Транспортный маркетинг / В.Г. Галабурда, Г. В. Бубнова, Е.А. Иванова и др.; Под ред. В.Г. Галабурды: Учебник. Изд. перераб. и доп. М.: ФГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2011. 452 с.

180. Третьяк В. В., Мітеллаєва К. О. Визначення механізму реалізації стратегії розвитку регіональної транспортної системи. *Часопис економічних реформ*. 2014. №1. С. 140 - 146.

181. Українська Л.О. Формування конкурентоспроможності залізничних перевезень в умовах глобального ринкового середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 134 - 136.

182. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление - это наука и искусство. А.Файоль, М.: Республика, 1992, 351 с.

183. Федяинов А.И. Развитие комплексной системы оценки эффективности предпринимательской деятельности: автореф. дис.... канд. экон. наук. М., 2011. 27с.

184. Харитонова Л. В. Структурные реформы как предпосылка модернизации железнодорожного транспорта Украины. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2007. № 18. С. 149 - 150.

185. Ход реформ на железных дорогах Германии. *Железные дороги мира*. 2006. № 11. С. 15 – 25.

186. Цуканова О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов: учебное пособие. Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2015. 537 с.

187. Что такое сбалансированная система показателей/ URL: http://www.clin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml. (дата звернення 13.12.2015).

188. Чупир О. М., Бурлака Є. О. Шляхи визначення ефективної стратегії фінансування інвестиційно-будівельних проектів залізничної галузі. *Молодий вчений*. 2017. № 44. С.120 - 126.

189. Шекфельд К. П. Ивницкий В. А., Кондрахина Н.В. Развитие системы содержания инфраструктуры. *Железнодорожный транспорт*. 2008. № 4. С. 18 –22.

190. Шершньова З.Є., Обронська С.В., Шершньова Т. В., Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 1999. 329 с.

191. Шинкаренко В.Г. Стратегический анализ внешней среды функционирования предприятия. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. №53. С. 54 - 60.

192. Широкова О. М. Стратегічні основи реформування управління залізничним транспортом. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7(85). С. 66 – 70.

193. Шкуркина Л. В., Маскаева Е. А. Управление качеством эксплуатационной работы в условиях реализации антикризисных мер. *Экономика железных дорог*. 2009. № 6. С. 51 – 59.

194. Юхновський І. Р., Лебеда Г. Б., Попова Т.І. Транспортний комплекс України. Залізничний транспорт: проблеми та перспективи. К.: ФАДА ЛТД, 2006. 288 с.

195. Юшин С.О. Проблеми структурної перебудови економіки України / [Юшин С.О., Дорогунцов С.І., Данилишин Б.М. та ін.]. К.: РВПС України НАН України, 1999. 333 с.

196. Якунин В. И. Стратегия развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 г. – инфраструктурный фундамент экономического роста и повышения качества жизни в стране. *Железнодорожный транспорт*. 2007. № 12. С. 7 – 14.

197. Якунин В. И. Выступление на конференции президента ОАО "РЖД". *Железнодорожный транспорт*. 2006. № 12. С. 11 – 13.

198. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise / A.D. Chandler. MIT Press, 1962. P. 123.

199. Bernard Comparative Advantage and Heterogeneous Firms / Bernard A.B., Redding S., Schott P.K. // Paper presented at conference on Globalisation and Firm Level Adjustment, GEP centre, Nottingham, June 2005. P. 13-25.

200. Drucker P.F. (2006) The Practice of Management, 404 [Электронный ресурс] P.F. Drucker – Режим доступа: [http:// harpercollins.com/browseinside / index.aspx?isbu13=978006087](http://harpercollins.com/browseinside/index.aspx?isbu13=978006087)

