

- глобалізації світових ринків [Текст]: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.05.01 „Світове господарство і міжнародні економічні відносини” / Д.В. Малащук; Укр. акад. зовніш. торгівлі. — К., 2005. — 24 с.
6. Дикань В.Л. Финансово-промышленные группы в Украине [Текст]: монография / В.Л. Дикань, И.В. Чернобовка. — Х.: Основа, 1997. — 145 с.
7. Кизим Н.А. Крупномасштабные экономико-производственные системы: организация и хозяйствование [Текст]/ Н.А. Кизим. -Харьков: Бизнес-информ. 1999. - 228 с.
8. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса [Текст]/ Ю.В. Иванов. -М.: Альпина Паблишер, 2001. - 244с.
9. Владимировна И.Г. Организационные формы интеграции компаний [Электронный ресурс]/ И.Г. Владимировна // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. -№6. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-6/13.shtml>.
10. Антонов Г. Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России [Текст]/Г. Д. Антонов, О. П. Иванова //Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №5.
11. Гостева И. С. Прояви видів втрати зиску в інтегрованих підприємствах / І.С. Гостева [Текст] // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2008. – № 5 (123) – С. 111.
12. Коуз Р.Г. Природа фирмы [Электронный ресурс]/ Р.Г. Коуз // Вехи экономической мысли. - Т.2. Теория фирмы. Под ред. В.М. Гальперина. - СПб.: Экономическая школа. - 1999. — Режим доступа: http://economicus.ru/cgi-ise/gallery/frame_rightn.pl?type=in&links=../in/coase/works/coase_w1.txt&img=works_small.gif&name=coase
13. Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка [Электронный ресурс] О.И. Уильямсон, // Вехи экономической мысли. - Т.2.Теория фирмы. Под ред. В.М. Гальперина. - СПб.: Экономическая школа. - 1999. — Режим доступа: http://economicus.ru/cgi-ise/gallery/frame_rightn.pl?type=in&links=../in/williamson/works/williamson_w1.txt&img=works_small.gif&name=williamson
14. Олейник А. Модель сетевого капитализма [Текст] : учебник. / А. Олейник.– М.: ИНФРА-М, 2005, 394 с.

*Рецензент д.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 338.47:65.01

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Зінченко О. А., к.е.н., доцент (ДонІЗТ)

В статті комплексно проаналізовано досвід транспортного консалтингу в таких країнах Європейського союзу, як Великобританія, Франція, Німеччина, Нідерланди, Італія. Визначені передумови виникнення, встановлено сучасну роль, обґрунтовано спільні та специфічні риси управлінського консультування для цих країн в контексті інтернаціоналізації консалтингового бізнесу. Запропоновані перспективні напрями використання провідного досвіду управлінського консультування для залізниць України.

Ключові слова: управлінське консультування, транспортний консалтинг, залізничний транспорт, інтернаціоналізація, денационалізація, реструктуризація, модернізація, інноваційна модель розвитку.

ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Зинченко О. А., к.э.н., доцент (ДонИЖТ)

В статье комплексно проанализирован опыт транспортного консалтинга в таких странах Европейского союза, как Великобритания, Франция, Германия, Нидерланды, Италия. Определены предпосылки возникновения, установлена современная роль, обоснованно общие и специфические черты управленческого консультирования для этих стран в контексте интернационализации консалтингового бизнеса. Предложенные перспективные

направлення використання ведучого опыта управленческого консультирования для железных дорог Украины.

Ключевые слова: управленческое консультирование, транспортный консалтинг, железнодорожный транспорт, интернационализация, денационализация, реструктуризация, модернизация, инновационная модель развития.

THE EUROPEAN CONSULTING EXPERIENCE FOR THE RAIL TRANSPORT ENTERPRISES

Zinchenko O.A., Candidate of Economic Sciences, An associate professor (DonI of RT)

The article comprehensively analyzes the transport consulting experience in countries of the European Union, such as the UK, France, Germany, Netherlands and Italy. It highlights reasons of development, points out the dominant role, reveals common and specific features of transport consulting for these countries in the context of international consulting business. The author points out the perspective areas of leading transport consulting experience for Ukrainian railways.

In conclusion the article stresses the necessity of more effective organization of consulting on the reform of transport companies in Ukraine. It comes out in support of such perspective areas of consulting for Ukrainian railways, as consultations on the implementation of new transport service technologies, technical innovations, leading forms of financing, installation of unified information system of transport communications.

Keywords: transport consulting, rail transport, internationalization, denationalization, restructurization, modernization and innovative development model.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. Функціонування ринків товарів та послуг, розвиток регіонів, розширення міжнародних зв'язків та торгівлі неможливі без стабільної, розгалуженої та надійно працюючої транспортної системи. Транспортна інфраструктура є фундаментом економічного зростання та соціального розвитку країни, який забезпечує її територіальну єдність та безпеку. Тому у більшості країн світу транспорт є однією з тих галузей економіки, які розвиваються найбільш динамічно.

Економічна криза в Україні зумовила значне загострення ситуації на транспорті. Триває спад обсягів перевезень, критичного рівня досяг фінансовий стан галузі, зношується матеріально-технічна база, що призводить до зростання потреб у реконструкції, ремонті та технологічному обслуговуванні.

Залишаються нерозв'язаними проблеми транспортної галузі, що характеризуються:

спадом попиту на вантажні та пасажирські перевезення, багаторазовим зростанням цін на матеріальні ресурси, що призводить до значного зниження реальних доходів транспорту;

низькою конкурентоспроможністю транспортного комплексу на зовнішньому і внутрішньому ринку;

невирішеністю питання щодо джерел фінансування транспортного комплексу;

відсутністю іноземних та вітчизняних інвестицій у фінансуванні техніко-технологічної модернізації розвитку транспорту;

недостатньою ефективністю функціонування транспортного комплексу, яка пов'язана насамперед із повільним вирішенням питань приведення у відповідність з обсягами виконуваної роботи експлуатаційного персоналу і

основних фондів, транспортної інфраструктури, а також з утриманням непрофільних для галузі об'єктів, низькими темпами впровадження ресурсозберігаючих технологій;

недосконалістю нормативно-правового забезпечення діяльності транспортного комплексу, повільним вирішенням питань уніфікації транспортного законодавства відповідно до міжнародного права.

Незадовільно вирішуються питання технічних інновацій та технологічної модернізації, не задовольняються мінімальні соціальні потреби працівників галузі. Не повною мірою використовуються потенційні можливості транспортного комплексу щодо розвитку експорту транспортних послуг.

За таких умов все більшої актуальності набуває ефективна організація управлінського консультування з питань реформування транспортних підприємств, що б передбачала консультації щодо впровадження новітніх технологій надання транспортних послуг, технічних новацій, провідних форм фінансування транспортних підприємств, створення єдиної системи інформаційних комунікацій на транспорті, яка б могла бути інтегрована у світову інформаційну мережу, і тим самим, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних транспортних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми розвитку транспортного комплексу розглянуті в наукових працях таких вітчизняних авторів, як О.М. Ільєнок, Л.В. Костюченко, А.М. Котенко, Д.В. Ломотько, О.О. Смахов, Л.Ю. Яцківський, К.К. Ярошевський та інші [2- 9].

Серед них є праці, присвячені інвестиційно-інноваційній активності транспортних підприємств [2, 8], управлінню фінансовими ресурсами та

кадровим потенціалом [3, 8], розвитку маркетингових технологій надання транспортних послуг [4, 7], інформатизації транспортної галузі [8, 9] тощо.

Виділення невирішеної частини загальної проблеми. Спільною рисою цих праць є те, що їх автори підкреслюють провідну роль управлінського консультування при розв'язанні досліджуваних проблем. При цьому у якості консультативних центрів автори розглядають як спеціалізовані служби (служба маркетингу та комерційної роботи, відділ з організації рекламно-інформаційної діяльності тощо), так і спеціальні консалтингові фірми.

Однак в означених працях практично не розглядається світовий досвід надання консультативних послуг транспортним підприємствам та можливість його адаптації в українських реаліях. Малодослідженими є питання впровадження консалтингу саме на залізничному транспорті з урахуванням специфіки цього досить ємного сегменту транспортного комплексу України.

Постановка цілі. Актуальність та практична значимість цих питань обумовлюють мету статті, яка полягає в комплексному аналізі сучасного світового досвіду консалтингу підприємств залізничного транспорту та формуванню перспективних напрямів його розвитку в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах прискореного економічного розвитку консалтинг набуває значної популярності і займає важливе місце в ринковій інфраструктурі багатьох країн світу. Становлення та розвиток консультативного бізнесу в Європі починалися з Великобританії. Так у 1849 р. саме в цій країні було засновано компанію Price Waterhouse, яка входить в п'ятірку світових лідерів сучасного консультативного бізнесу. В 20-30 роки у Великобританії було засновано ряд компаній, які і на сьогоднішній день надають послуги в сфері менеджмент-консалтингу. Серед них можна назвати такі компанії зі світовим ім'ям, як Coopers & Lybrand, PA Consulting, P-E International [1, с.145].

У другій половині ХХ століття у Великобританії консалтингові послуги поступово диференціювались і виокремлювались в сектори. Так розвиток великого сектора залізничних консультативних послуг було обумовлено погіршенням фінансового становища залізниць і необхідністю реструктуризації з залученням професіоналів ззовні. В даний час консультанти - фахівці з проблем залізниць вважаються одними з найсильніших у світі. Вони мають ряд переваг: репутацію солідних експертів з технічних питань в Азії, Південній Америці та половині країн Африки,

наявність в країнах колишньої імперії залізниць, побудованих сторіччя тому за британською моделлю.

Підготовка денаціоналізації Британської залізниці на початку 1990-х років потребувала значного обсягу експертної роботи в технічній, законодавчій та діловій областях. Від сектору консультативних послуг, який до того займався в основному технічними проблемами, знадобилася спеціалізація і в проблемах реструктуризації, щоб розділити залізницю майже на сотню компаній, включаючи 25 операторів пасажирських перевезень і п'ять вантажних.

Провідною компанією в сфері управлінського консультування підприємств залізничного транспорту Великобританії є GIBB Rail, яка має більш, аніж 80-річну історію діяльності в цьому сегменті консалтингового бізнесу. GIBB готувала приватизацію Британської залізниці, потім консультувала реформу залізниць Грузії та Азербайджану. Ці проекти очолюють список, в який входять менш великі проекти: реорганізація приміських сполучень в Південній Африці, будівництво нових ліній в Індонезії та Португалії, залізничні зв'язки з аеропортами, наприклад з Хітроу, проект трамвай-поїзд в Кройдоне, високошвидкісна лінія від тунелю під Ла-Маншем до Лондона та ін. Інтернаціональний характер бізнесу компанії підкреслює високу репутацію, всеосяжність, компетентність в різних питаннях та визнання у всьому світі [6, с.4].

Більшість консалтингових компаній Великобританії мають високу ступень диференціації та спеціалізації в різних галузях надання транспортних послуг. Так компанія Mansell спеціалізується на автоматизованих транспортних системах, таких, як експлуатовані в Лондоні, Копенгагені, Бангкоку, Гонконгу та Сінгапурі. Вона також брала участь у проекті Heathrow Extress (зв'язки з аеропортом Хітроу). Також, як і GIBB, компанія Mansell інтернаціональна, має штат 300 чол. і три головних офіси в Гонконзі, Мельбурні та Сінгапурі.

Компанія Halcrow Group розташовує 70 офісами і представлена в 27 країнах, входить до консорціуму, який отримав в 1993 р. контракт на проектування постійного зв'язку через протоку Ересунн між Швецією і Данією. Sinclair Knight Merz зі штатом 2200 чол. працює в основному в Європі, Австралії та Південно-Східній Азії. Цій компанії залізнична адміністрація доручала розробку моделі вантажних перевезень для Великобританії.

Науково-дослідними розробками на залізничному транспорті займається компанія АЕА Technology, яка в 1996 р. купила дослідне відділення Британської залізниці, її оборот перевищує 350 млн. ф. ст. після придбання

Transportation Consultants International [5, с.67].

Цікавим є досвід транспортного консалтингу Франції, який також має транснаціональний характер. Треба відмітити, що, незважаючи на те, що Французька залізниця почала свій розвиток пізніше, і спочатку розвивалася повільніше, ніж в деяких інших країнах, їй вдалося зберегти темпи розвитку протягом наступних десятиліть. Франція, одна з перших країн скористалася моделлю взаємозв'язку вільного ринку і контролю урядом розвитку залізниць (у Великобританії, повне невтручання держави у вільну ринкову систему привела до створення дуже складної залізничної мережі, а наприклад, в Бельгії залізнична мережа була повністю побудована і контролювалася урядом).

6 лютого 1997 Парламент Франції ввів радикальну реформу залізниць - відокремити управління від розвитку та обслуговування мережі. Також була створена нова державна компанія - RFF (Réseau Ferré de France) основним завданням якої є управління залізницями. Така ситуація обумовила специфіку консалтингу залізничних підприємств, основна задача якого - оптимізація співпраці держави й приватного сектору на ринку транспортних послуг [5].

Найбільшою у Франції є консалтингова група Systra, яка протягом десятиліть накопичувала інженерні навички Національного товариства залізниць (SNCF) і Автономного управління транспорту Парижа.

Це потужна транснаціональна компанія, 20% обороту якої отримується на національному ринку, інше - на ринках інших країн в частках: 40% у Європі поза Францією, 20% в Азії та Австралії, 10% в Америці і 8% в Африці і на Близькому Сході. У штаті групи 1200 чол., 500 фахівців працюють в Парижі. Група контролює шість дочірніх компаній і 10 офісів в Європі. В Америці крім офісів в Мехіко і Чилі дочірня компанія LSTS має власні дочірні компанії в Нью-Йорку і Монреалі з десятьма представництвами в Азії, чотирма в Африці і одним в Тель-Авіві.

Консалтингове агентство Sofreraill, яка входить в групу Systra, було вирішено створити в 1957 р. для глобального поширення досвіду, отриманого під час перебудови мережі SNCF після Другої світової війни. Консультаційна робота з високошвидкісним проектам мала вирішальне значення в Республіці Корея. Також агентство займалося техніко-економічним обґрунтуванням високошвидкісної лінії з Лондона до тунелю під Ла-Маншем.

У Європі крім участі в проекті ERTMS (система управління рухом на залізницях) група Systra залучена в програму Liberaill, спрямовану на інтеграцію залізниць в проект Optirail з метою оптимізації управління ними.

Аналіз реструктуризації замовлений для залізниць Центральної Азії та Болгарії, реконструкції магістральних ліній Росії (наприклад, Москва - Санкт-Петербург) та Польщі. В Африці компанія розробляє національний транспортний план для Намібії, готує техніко-економічне обґрунтування по метрополітену Олександрії. В Азії одним з ключових проектів є нагляд за спорудженням автомобільно-залізничного моста через річку Джамуна в Бангладеш. Разом з тим основні перспективи пов'язані з Китаєм, де проводяться техніко-економічні вишукування по лінії довжиною 130 км і підготовка ряду проектних пропозицій МБРР можуть привести до укладання контрактів по декількох проектах [5].

Systra не займає монопольного становища на консалтинговому ринку Франції. SNCF іноді вдавався до послуг інших фірм. У 2011 р. керівництво SNCF запросило іншого консультанта для оцінки перспектив розвитку пасажирських повідомлень в регіонах. Зростання числа звернень з боку багатьох служб SNCF в кінці 1990-х років спонукав компанію створити аудиторський відділення для перевірки юридичної обґрунтованості та оцінки витрат по дослідженням. Показово, що міністерство транспорту Франції звернулося до британської фірми Ove Arup & Tarners International для вибору проекту із запропонованих по трасі лінії TGV Méditerranée [6, с. 112].

Ефективна взаємодія між державним та приватним секторами - головна задача і для німецької моделі управлінського консультування на залізничному транспорті. Цьому сприяє масштабне реструктуризація залізниць, яка була розпочата в січні 1994 року. Було прийнято рішення про утворення акціонерного товариства, орієнтованого на отримання прибутку і можливість здійснювати підприємницьку діяльність - "Залізниця Німеччини" (Deutsche Bahn AG - DBAG). Єдиним акціонером є держава. Реформа була спрямована на перетворення державних залізниць Німеччини у ринково орієнтоване підприємство. Це спричинило ряд напрямів консультування, актуальні і на сьогоднішній день:

поділ завдань, що залишаються у віданні держави, і підприємницьких завдань для забезпечення фінансової незалежності та посилення конкурентоспроможності;

подальше відокремлення з майна державних залізниць складової, спрямованої на підприємницьку діяльність, її передача самостійно чинному на ринку холдинговій компанії DBAG, яка, тим самим, звільнена від рішень, що обмежують конкуренцію, а також від регулюючих заходів політичного характеру, що не відповідають ринковим умовам;

подальша ліквідація холдингової компанії DBAG і створення самостійних акціонерних товариств інфраструктури, приміських пасажирських перевезень, пасажирських перевезень дальнього сполучення і вантажних;

поширення доступу до користування залізничною мережею для третіх осіб;

передача повноважень щодо прийняття рішень і відповідальності за них на рівень підприємств;

посиленні ролі холдингової компанії DBAG Holding у загальному керівництві, координації та контролі за здійсненням транспортної політики та збільшенні обсягу перевезень по залізницях;

передача відповідальності за виконання пасажирських перевезень у приміських сполученнях і відповідних витрат у відання земель, регіоналізація приміських сполучень;

розвиток високошвидкісного рухомого складу та розширення високошвидкісних мереж залізниці.

В розв'язанні поставлених питань активно приймають участь провідні консалтингові компанії Німеччини, що мають світову репутацію. Приклад такої організації - DE-Consult, яка є дочірньою компанією DBAG і Deutsche Bank. Її персонал (1200 чол.) виконує в основному дослідження за проектами модернізації та розвитку для національної мережі, регіональних і міських залізниць країни. У рамках програми Century 21, зокрема, реалізується масштабна концепція реконструкції будівель головних вокзалів і станційних територій, включаючи перенесення шляхів на підземний рівень. Всього в Німеччині буде перебудовано або модернізовано 6000 станцій.

Крім роботи на найбільшому в світі внутрішньому ринку, компанія контролює будівництво більше 100 км нової високошвидкісної лінії в Республіці Корея (спільно з французькою компанією Systra). У число проектів по міському транспорту входить підземна система в Афінах і надземна з лініями довжиною 24 км в Бангкоку. Всього компанія консулює більш ніж 1000 міжнародних проектів [6, с.5-7].

В основному консалтингові фірми Німеччини працюють з компанією Lahmeyer за проектами реконструкції транспортної інфраструктури в центрі Берліна і перевлаштування лінії Ерфурт - Биттерфельд, що включає будівництво 120 км нових ліній, 15 км колії в тунелях, 14 км на мостах, двох нових станцій у Лейпцигу та реконструкцію 54 км діючих ліній.

Питання ефективної приватизації залізниць стали поштовхом для розвитку транспортного консалтингу і в інших країнах Європи. Так, незважаючи на те, що розміри залізничної мережі

Нідерландів значно менше, ніж Німеччині, Франції або Великобританії, 10 консалтингових компаній країни проявляють помітну активність.

Holland Railconsult була інжиніринговим відділенням залізниці Нідерландів до недавньої приватизації. Ця компанія залучена в більшість проектів з розвитку залізниці, включаючи будівництво високошвидкісної лінії, вантажний Betuwe з Роттердама до німецького кордону, розвиток регіону Рандстад тощо. У Великобританії Holland Railconsult працює з адміністрацією Railtrack, в Португалії бере участь у будівництві мосту Xabregas, у Швеції - моста Trolihattan. NA Transport Research and Training орієнтується на проекти з усіх видів транспорту в багатьох країнах світу, включаючи проект PHARE в частині, що відноситься до Польщі та Угорщини, а також до інших країн Східної Європи [6, с.5-10].

Значною активністю відрізняється і управлінське консулювання залізничного транспорту Італії. Так ще в 1984 році Залізниця Італії заснували дочірню компанію ITALFERR, щоб перегрупувати основну частину інжинірингового бізнесу в країну, зокрема в області високошвидкісного залізничного будівництва, включаючи 1200 км нових ліній вартістю 25 млрд. євро. Сюди входить реновація залізничних систем 12 найбільших міст країни вартістю 4 млрд. євро. За межами Італії ITALFERR реалізує сім проектів, фінансованих ЄС, три проекти в країнах СНГ, консулює залізниці Ефіопії, Еритреї, Марокко і Перу [6, с.11].

Таким чином, спільною рисою транспортного консалтингу країн ЄС є те, що кожна залізнична адміністрація має в своєму розпорядженні власні інжинірингові та консалтингові структури, які виділяють пріоритет у дослідженнях для внутрішніх потреб і, крім того, виконують численні розробки в рамках національної підтримки залізничного транспорту. Більшість консалтингових компаній мають світову репутацію, приймають участь у масштабних проектах розвитку залізничного транспорту інших країн Європи та світу.

Висновки дослідження та перспективи подальших робіт. Прагнення залізниці більш ефективно контролювати витрати і підвищувати продуктивність використання ресурсів, необхідність масштабної модернізації рухомого складу та інфраструктури залізниць, глобалізація методів управління, потреба в застосуванні нових інформаційних технологій зумовлюють сприятливі перспективи зростання ринку транспортного консалтингу в Україні. В цьому може бути корисна європейська практика.

Модернізація старих та впровадження нових транспортних засобів, наближення технічних, технологічних та екологічних

стандартів і вимог у сфері транспорту до європейських та поступове їх запровадження на вітчизняному ринку є необхідною умовою інтеграції України до Європейського Союзу, що, в свою чергу, є стимулом для розвитку консалтингових послуг в транспортній сфері. Однак питання модернізації вітчизняного транспорту не є єдиною сферою для надання консалтингових послуг транспортним підприємствам. Так для забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків та поетапної інтеграції України в європейську та світову транспортні системи актуальними напрямками консультацій є:

консультації з розширення та зміцнення співробітництва у рамках міжнародних транспортних організацій і у реалізації міждержавних угод в галузі транспорту;

консультації із створення ефективної державної системи контролю за діяльністю транспортних підприємств і підприємців-громадян у сфері міжнародних перевезень на території України;

консультації щодо розробки та впровадження заходів захисту і підтримки діяльності транспортних підприємств і підприємців-громадян на зовнішніх ринках у разі введення міжнародними організаціями та урядами окремих держав жорстких економічних, технічних та інших вимог щодо транспортної діяльності;

коригування стратегії розвитку транспортних підприємств відповідно до змін міжнародної транспортно-економічної кон'юнктури;

консультування владних структур щодо гармонізації нормативно-правової бази у сфері транспорту з відповідними міжнародно-правовими нормами;

консультації щодо інформатизації транспортних підприємств відповідно передовим світовим стандартам;

консультації з питань ефективного матеріально-технічного забезпечення транспортних підприємств;

консультації з питань підвищення конкурентоспроможності вітчизняних транспортних підприємств на основі ефективного обслуговування клієнтів;

консультації із здійснення заходів щодо

забезпечення техніко-технологічного зближення рухомого складу та транспортної мережі України з європейською транспортною системою тощо.

Реформування транспортної галузі є важливою метою транспортної політики для формування інноваційної моделі розвитку нашої держави та інтеграції до Європейського Союзу. При цьому, як доводить європейська практика, слід враховувати корисний вклад консалтингових організацій для досягнення цієї мети.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии [The Consultant's Tool Kit] / Пер. с англ. – СПб.: Питер, – 2006. – 432 с.: ил. – (Серия «Консалтинг»).

2. Ільєнок О.М. Системна модель управління підприємством сфери транспортних послуг / О.М. Ільєнок // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць - 2008. - Вип.19. - С.106-109.

3. Костюченко Л.В. Сорсінгова модель управління системою матеріально-технічного забезпечення транспортного підприємства / Л.В. Костюченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць - 2009. - Вип.21. - С.170-180.

4. Котенко А.М. Розробка критеріїв якості транспортно-експедиційного обслуговування залізницями / А.М. Котенко, Д.В. Ломоцько // Збірник наукових праць ХарДАЗТ. - № 44.- Харків: ХарДАЗТ, 2000. – С. 114-118

5. Романенко В.С. Международный консалтинг / В.С. Романенко, В.А. Соловьёв. – М.: МИЭП. – 376 с.

6. Рынок консалтинга для железных дорог // Rail International. - 2001. - № 5. – С. 2-15

7. Смехов А.А. Маркетинговые модели транспортного рынка. / А.А. Смехов. - М.: Транспорт, 1998. – 120 с.

8. Яцківський Л.Ю. Загальний курс транспорту: Навч. посіб. / Л.Ю. Яцківський, Д.В. Зеркалов – К.: Арістей, 2007. – 544 с.

9. Ярошевский К.К. Развитие ИТ в транспортной отрасли сегодня определяют крупнейшие госкомпании / К.К. Ярошевский // CNews – 2008. - № 1-2. – С. 14-16

*Рецензент д.е.н., професор ДонІЗТ Фінагіна О.В.
Експерт редакційної колегії д.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*