

УДК 656.2(477):331.108.2

В.В. Польова

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
ТА КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ
ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Визначено сутність понять «управління трудовою поведінкою працівників» та «важелі управління трудовою поведінкою працівників»; проаналізовано основні важелі діючої системи управління трудовою поведінкою працівників на залізничному транспорті України; розроблено концептуальну модель комплексної системи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту, що враховує принцип соціокультурної ідентичності та передбачає створення умов як для досягнення цілей-цінностей, стратегічних та оперативних цілей Українських залізниць в умовах реформування, так і для всебічного гармонійного розвитку працівників, підвищення ефективності розвитку кадрового потенціалу галузі в цілому.

Ключові слова: трудова поведінка, концептуальна модель, управління, важелі, соціокультурна ідентичність.

Определена сущность понятий «управление трудовым поведением работников» и «рычаги управления трудовым поведением работников»; проанализированы основные рычаги действующей системы управления трудовым поведением работников на железнодорожном транспорте Украины; разработана концептуальная модель комплексной системы управления трудовым поведением работников железнодорожного транспорта, которая учитывает принцип социокультурной идентичности и предусматривает создание условий как для достижения целей-ценностей, стратегических и оперативных целей Украинских железных дорог в условиях реформирования, так и для все-

© Польова В.В., 2014

ронного гармонічного розвитку работников, повышения эффективности развития кадрового потенциала отрасли в целом.

Ключевые слова: трудовое поведение, концептуальная модель, управление, рычаги, социокультурная идентичность.

People are the main value of any socio-economic system, as the economy as a whole and its individual sectors or organizations. The effective work of employees is achieved through the construction of high-quality, socio-cultural identity management system.

The essence of the concepts «management of workers' labor behaviour» and «control levers of workers' labor behaviour» are defined; the main levers of the operating control system of workers' labor behaviour on Ukrainian railway transport are analysed; the conceptual model of the complex management system of railway workers' labor behaviour, which considers the principle of socio-cultural identity and provides creation of conditions as for achievement of the purposes values, strategic and operational objectives of the Ukrainian railroads in the conditions of reforming, and for all-round harmonious development of workers, increase of efficiency of branches' personnel capacity development in general is developed; it is opened its main goals and tasks, functions, the principles, levers and methods of management, efficiency indicators are defined.

Keywords: labor behavior, conceptual model, management, levers, sociocultural identity.

Постановка проблеми. Цілеспрямований управлінський вплив на людську складову підприємств – це винятково складний та відповідальний процес, тому що буквально неможливо управляти вже сформованою особистістю працівника, можливо лише створити умови та задати координати, в яких працівник самостійно, через прояв власних, усвідомлених дій та вчинків, з необхідним ступенем активності, надійності, відповідальності та сумлінності, буде сприяти досягненню головних цілей – цінностей та стратегічних орієнтирів розвитку як держави в цілому, так і окремих галузей та суб'єктів господарювання,

зокрема, і підприємств залізничного транспорту. Саме від людей та ефективності їх трудової поведінки найбільшою мірою залежить і злагодженість роботи технологічних систем залізниць, і раціональне використання ресурсів, і забезпечення безперебійного перевізного процесу. З огляду на це, дослідження теоретико-методологічних аспектів та пошук ефективних шляхів удосконалення системи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту є особливо актуальним завданням.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у дослідження різних аспектів та методів управління трудовою поведінкою працівників (ТПП) внесли вітчизняні вчені: А. Доронін [1], М. Дороніна [2], Н. Лукашевич [3], Д. Ядранський [4] та ін. У галузі транспорту дослідженню поточного стану та ключових проблем управління персоналом та підвищення ефективності кадрового забезпечення присвячені роботи В. Диканя [5], О. Дейнеки [6], В. Компанієць [7], О. Криворучко [8], Л. Калініченко [9] та ін.

Відаючи належне науковій та практичній значущості праць названих учених, слід зазначити, що досі недостатньо опрацьованими залишаються важливі питання комплексного управління трудовою ТПП залізничного транспорту відповідно до парадигми домінуючого впливу на її формування, реалізацію та розвиток соціокультурних детермінант. Існує необхідність уточнення змісту та сутності понять «управління трудовою поведінкою працівників» та «важелі управління трудовою поведінкою працівників».

Завдання дослідження. Метою нашої публікації є розробка теоретико-методологічних положень та концептуальної моделі комплексної системи управління ТПП залізничного транспорту, що враховує принцип соціокультурної ідентичності.

Основний матеріал дослідження. Ефективне функціонування такої складної системи як залізничний транспорт багато в чому залежить від кадрової складової: як від наявності висококваліфікованих кадрів, так і від ефективності кадрової

політики – специфічного набору важелів управління ТПП на залізничному транспорті.

Під управлінням ТПП ми пропонуємо розуміти *цільо-спрямований вплив, який здійснюється суб'єктом управління на дії та вчинки працівників з метою приведення їх до бажаного рівня активності, надійності, відповідальності та сумлінності, що визначаються за кількістю та якістю виконуваної роботи та прагненням працівника до самоудосконалення і безперервного гармонійного (мораль, культура, інтелект, професіоналізм) розвитку.* В цьому сенсі важелями управління ТПП можна вважати *будь-які інструменти (засоби, методи) впливу на окремих працівників з метою здійснення координації їх дій та вчинків в процесі трудової діяльності.*

Від першого дня створення Державної адміністрації залізничного транспорту бере свій початок і кадрова робота, основним завданням якої є укомплектування галузі високо-кваліфікованими працівниками, зміцнення дисципліни і порядку на залізничному транспорті. Традиційні важелі, що застосовуються на підприємствах залізничного транспорту для управління ТПП відповідно до напрямів кадрової політики наведено на рис 1.

Головні недоліки за визначеними та оціненими важелями управління ТПП залізничного транспорту зосереджені у мотивації праці, системі підготовки та оцінки кадрів, а також в оптимізації кадрового складу, що детально розглянуті нами в попередніх публікаціях [10].

Одним із завдань, що передбачені Державною цільовою програмою реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [11] є підвищення рівня соціального захисту працівників залізничного транспорту. Для цього планується виконання наступних заходів: розроблення та затвердження програм підвищення мотивації до праці; підвищення соціального партнерства роботодавців та профспілок; збільшення обсягу фінансування охорони здоров'я і поліпшення умов праці та профілактики професійних захворювань; збереження у структурі суб'єктів господарювання залізничного транспорту відомчих об'єктів соціальної

сфери (соціально-культурних, оздоровчих, фізкультурно-спортивних), закладів охорони здоров'я, вищих і професійно-технічних навчальних закладів; поліпшення якості підготовки фахівців галузі; забезпечення збереження і розвитку кадрового потенціалу галузі, зокрема шляхом перепідготовки та працевлаштування працівників у разі здійснення структурних перетворень тощо.

Позиціоновані Укрзалізницею зміни можливо здійснити лише за умови розробки та впровадження комплексної системи управління ТПП, головна стратегічна ціль якої полягає в забезпеченні сталого розвитку підприємств і організацій залізничного транспорту та всебічного гармонійного (мораль, культура, інтелект, професіоналізм) розвитку кадрового потенціалу галузі. Цілі та завдання розробленої системи наведено в табл. 1.

Таблиця 1

*Цілі та завдання комплексної системи управління
трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту*

Цілі	Завдання
1	2
Розвиток системи гарантованого забезпечення працівниками, рівень підготовки, кваліфікації, професійна, ділова та особистісна компетентність яких відповідатимуть потребам галузі:	<ul style="list-style-type: none"> - Створення модернізованої системи оцінки та відбору та розстановки кадрів за професійними, корпоративними (діловими, управлінськими та особистісними) компетенціями; - Надійне визначення перспективних потреб у персоналі необхідного рівня розвитку; - Системна взаємодія з навчальними комплексами залізничного транспорту, а також співпраця з провідними вищими освітніми установами;

Продовження табл. 1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка вимог до кандидатів на зайняття посад, кваліфікаційних вимог та профілів посад; - Вдосконалення адаптації нових працівників; оптимізація чисельності персоналу; - Підвищення ефективності роботи з кадровим резервом; розвиток нормативної бази управління ТПП; - Розвиток системи оцінки якості роботи вищого керівного складу та кадрових служб галузі за критеріями, що спрямовані на реалізацію цільових цінностей та стратегічних орієнтирів розвитку галузі.
Створення комплексних умов та механізмів підвищення залученості працівників у вирішення корпоративних завдань та підвищення ефективності трудової діяльності за рахунок зростання зацікавленості в результатах праці та самореалізації працівників:	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження та реалізації корпоративних цільових цінностей; розвиток корпоративної культури; - Створення дієвих механізмів інформування персоналу; - Створення корпоративної системи мотивації та оплати праці на залізничному транспорті, забезпечення високого ступеню лояльності, прихильності та залученості персоналу до вирішення корпоративних завдань; - Підвищення престижності роботи в галузі та залученості працівників до прийняття важливих рішень.

Продовження табл. 1

1	2
Забезпечення процесу безперервного навчання на основі корпоративного компетентнісного підходу та забезпечення гармонійного (культура, мораль, інтелект, професіоналізм) розвитку працівників:	<ul style="list-style-type: none"> - Створення умов для активізації та ефективної реалізації творчого потенціалу галузі; - Створення доступної та інноваційної системи підвищення рівня знань та компетенцій працівників; - Стимулювання до саморозвитку; - Удосконалення учбових центрів; розвиток системи управління знаннями.
Підвищення соціальної відповідальності, соціальної захищеності та задоволення поза виробничих потреб працівників:	<ul style="list-style-type: none"> - Вдосконалення комплексної та адресної соціальної підтримки; розвиток житлової політики; - Розвиток системи недержавного пенсійного забезпечення; - Культурно-масова та оздоровча робота; - Розвиток взаємодії з профспілками на основі принципів соціального партнерства.
Розширення можливостей інноваційного розвитку галузі за рахунок проведення комплексної корпоративної молодіжної політики, залучення інтелектуального та творчого потенціалу молоді у вирішення стратегічних завдань, зростання у молоді необхідних професійних і корпоративних компетенцій:	<ul style="list-style-type: none"> - Виявлення талановитої молоді та створення умов для її розвитку; навчання навичкам і технологіям сучасного менеджменту з акцентом на інновації та лідерство; - Формування нових можливостей для розвитку та кар'єрного зростання всередині галузі; - Стимулювання активної участі молоді в розробці та впровадженні нових технологій; - Поширення і культивування у молодіжному середовищі корпоративних цінностей та цінності безперервного саморозвитку.

Джерело: удосконалено та доповнено на основі [14].

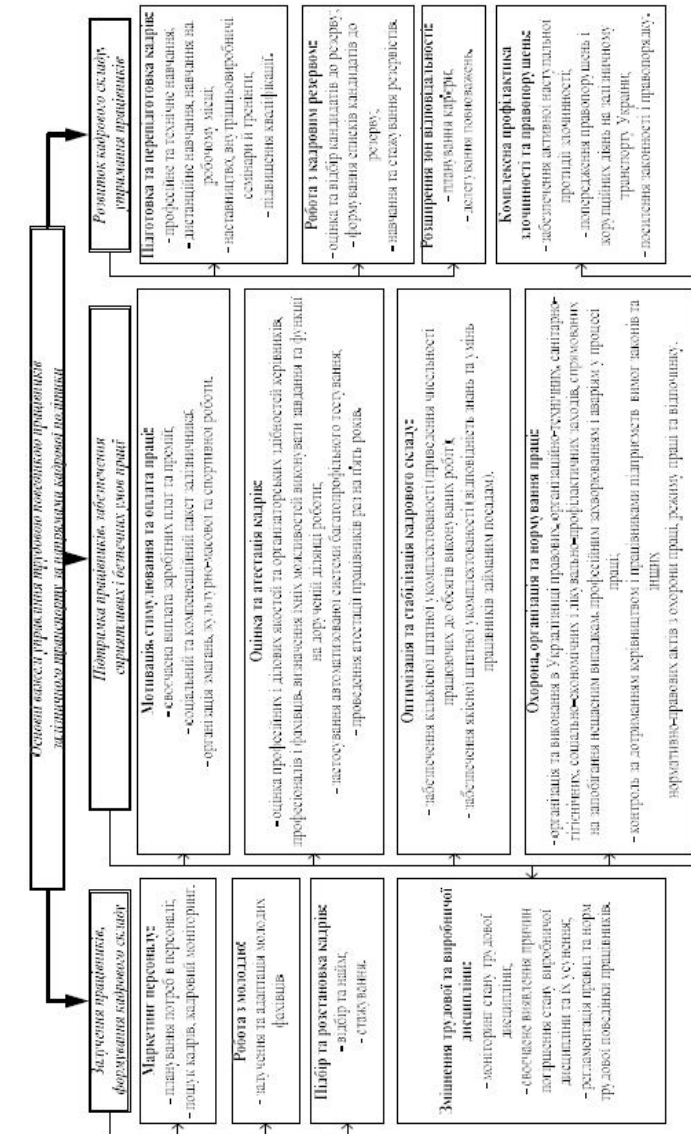


Рис. 1. Основні важелі діючої системи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту

Для досягнення поставлених цілей та завдань комплексна система управління ТПП залізничного транспорту повинна виконувати наступні функції:

- *Забезпечуюча або організаційна.* Головним призначенням системи управління ТПП є своєчасне висококваліфікаційне кадрове забезпечення галузі для стабільної, безперервної, ефективної діяльності;

- *Стратегічна.* Система управління ТПП залізничного транспорту повинна бути тісно пов'язана зі Стратегією розвитку залізничного транспорту та сприяти досягненню її головної мети та цілей;

- *Регулятивна або правозахисна.* Через систему управління ТПП повинні бути реалізовані діючі норми, вимоги та правила трудового законодавства України, права, свободи та обов'язки працівників;

- *Культуротворююча.* Система управління ТПП сприяє створенню особливого поля корпоративної культури та культури соціально-трудова відносин, що характеризується високим ступенем міжособистісної довіри, справедливості, ціннісної єдності та взаємодопомоги;

- *Комунікативна.* Забезпечення прямого та зворотного інформаційного зв'язку між суб'єктами та об'єктами управління ТПП, між підлеглими та керівниками, забезпечення ефективного обміну знаннями всередині галузі, між її окремими підрозділами та працівниками та між суміжними галузями;

- *Мотиваційна.* Використання ефективних механізмів, інструментів та методів матеріальної та нематеріальної мотивації з метою спрямування працівників до дій та вчинків на користь інтересів галузі, підприємств, колективу; створює передумови для соціально-економічного зростання підприємств галузі;

- *Прогнозуюча.* Вивчення вартості робочої сили, попиту і пропозиції висококваліфікованих працівників потрібного профілю на ринку праці, постійний моніторинг стану мотивації праці та інших факторів руху робочої сили, пошук джерел кадрового поповнення, передбачення та попередження несприятливих

обставин; визначення тенденцій і перспектив розвитку системи управління трудовою поведінкою працівників в цілому;

- *Контролююча.* Контролює як ступінь досягнення цілей-цінностей, стратегічних та оперативних цілей діяльності підприємств залізничного транспорту, так і ступінь задоволеності потреб працівників в процесі праці.

Означені функції системи управління ТПП мають виконуватися шляхом реалізації низки принципів і методів. Перші тлумачаться в теорії управління як стійкі правила, основні положення та норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці підприємств як при формуванні системи управління ТПП, так і у безпосередньому процесі управління ТПП. Натомість методи управління ТПП виступають як способи втілення принципів управління.

Головні принципи управління ТПП залізничного транспорту наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Принципи управління трудовою поведінкою
працівників залізничного транспорту

Принципи	Розкриття сутності принципу
1	2
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень по аналізу і удосконаленню системи управління ТПП, що попереджають чи оперативно усувають відхилення, невідповідності та конфлікти.
Централізованість та єдиноначальність	Концентрація влади в руках лінійних керівників, працівник отримує розпорядження і звітує перед одним безпосереднім начальником. Єдиноначальність на всіх ступенях управління, висока підзвітність.
Плановість	Встановлення основних напрямів і пропорцій розвитку системи управління ТП та працівників в ній на короткострокову та довгострокову перспективу. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які належить вирішити в майбутньому.

Продовження табл. 2

1	2
Корпоративність	Специфіка галузі вимагає від підприємств залізничного транспорту високого рівня відповідності корпоративним вимогам. Спрямування дій та вчинків всіх категорій працівників на забезпечення стійкого функціонування підприємств на основі єдності інтересів, зусиль по досягненню цілей управління, надійності та безпеки руху.
Дисциплінованість	Працівники виконують правила внутрішнього трудового розпорядку, а керівники застосовують справедливі санкції до порушників дисципліни
Нормативно-правова відповідність	Всі застосовувані важелі та методи управління ТПП реалізуються відповідно до діючих нормативно-правових документів, вимог та правил трудового законодавства України.
Профспілкове погодження	Важливу роль у визначенні головних пріоритетів розвитку в управлінні кадрами на виробництві, у нематеріальній мотивації, а також у контролі за реалізацією прав працівників відіграють галузеві профспілки.
Колегіальність	Керівники повинні працювати в тісному контакті один з одним і бути зв'язані узами співробітництва і взаємозалежності, беручи участь у виробленні найважливіших рішень.
Урівноваження гнучкості та стабільності	Поєднання гнучкості у забезпеченні швидкого реагування на загрози та можливості зовнішнього середовища та внутрішніх факторів із забезпеченням стабільності відносно найму та працевлаштування працівників, соціальних гарантій та соціального захисту.

Продовження табл. 2

1	2
Управління з фокусом на особистість	Необхідно розглядати людину не як трудовий ресурс, але як неповторну особистість, в тісному зв'язку з умовами (трудовими, національними, моральними, культурними, побутовими), у яких вона може оптимально реалізувати свої здібності. Підбір кадрів необхідно проводити за особистими і діловими якостями, з урахуванням їх психологічної, ціннісно-мотиваційної сумісності.
Прагнення до взаємного блага	Керівники та працівники підприємства повинні прагнути до взаємного блага. Забезпечення гармонії між інтересами керівників та всіх категорій працівників.
Відповідність очікуванням працівників	Всі позиціоновані зміни повинні бути реалізовані у свої встановленні строки та приносити очікувані ефекти.
Соціокультурна ідентичність	Запозичувати та адаптувати до вітчизняних умов можна техніку, технології виробництва. Всі методи та інші інструменти, що застосовуються до управління людською складовою підприємства обов'язково повинні відповідати тим соціокультурним умовам, в яких народилася, виросла та працює людина, в яких функціонує саме підприємство. Необхідність збереження культурного коду.
Духовно-моральне співвіднесення	З боку підприємства та його керівників повинна бути виконана умова духовно-морального співвіднесення при виборі та застосуванні методів управління ТПП («чи все те морально правильне та корисне, що матеріально вигідне», «заради грошей та слави чи заради розвитку і можливості допомагати іншим людям»).

Джерело: розроблено автором

Одним з найбільш важливих принципів, якого необхідно дотримуватися при розробці та реалізації конкретних механізмів управління ТПП залізничного транспорту, на нашу думку, є принцип соціокультурної ідентичності. Відповідність культури управління потребам, особливостям мотивації, трудовому менталітету працівників галузі є підґрунтям розробленої нами концептуальної моделі комплексної системи управління ТПП залізничного транспорту (див. рис. 2), що поєднує в собі всі структурні елементи системи та розкриває взаємозв'язки між ними. Соціокультурні фактори обов'язково повинні бути враховані при побудові мотиваційної політики на підприємствах залізничного транспорту. Вони являють собою соціальні явища і процеси, що відбуваються в культурі соціуму і впливають на діяльність підприємств. До цієї групи факторів відносяться: соціальна структура суспільства, демографічні характеристики (наприклад, рівень народжуваності, середня тривалість життя і темпи зростання населення, міграція, загальний рівень освіти і культури), а також громадські традиції, цінності, духовно-моральні норми, стиль життя, звички, ставлення до праці.

Висновки. Застосування запропонованої концептуальної моделі комплексної системи управління ТПП залізничного транспорту сприятиме створенню надійного механізму, котрий дозволить досягти головної стратегічної мети – забезпечити сталий розвиток підприємств і організацій залізничного транспорту та всебічний гармонійний (мораль, культура, інтелект, професіоналізм) розвиток кадрового потенціалу галузі. Формування дієвої системи управління ТПП дозволить оперативно вирішувати задачі кадрового забезпечення, корпоративного розвитку, у значній мірі централізувати та скоординувати різні аспекти кадрової політики (соціальні, організаційні, мотиваційні та ін.), оптимізувати якісний та кількісний кадровий склад, збільшити мотивацію та продуктивність праці, підвищити потужність кадрового резерву.

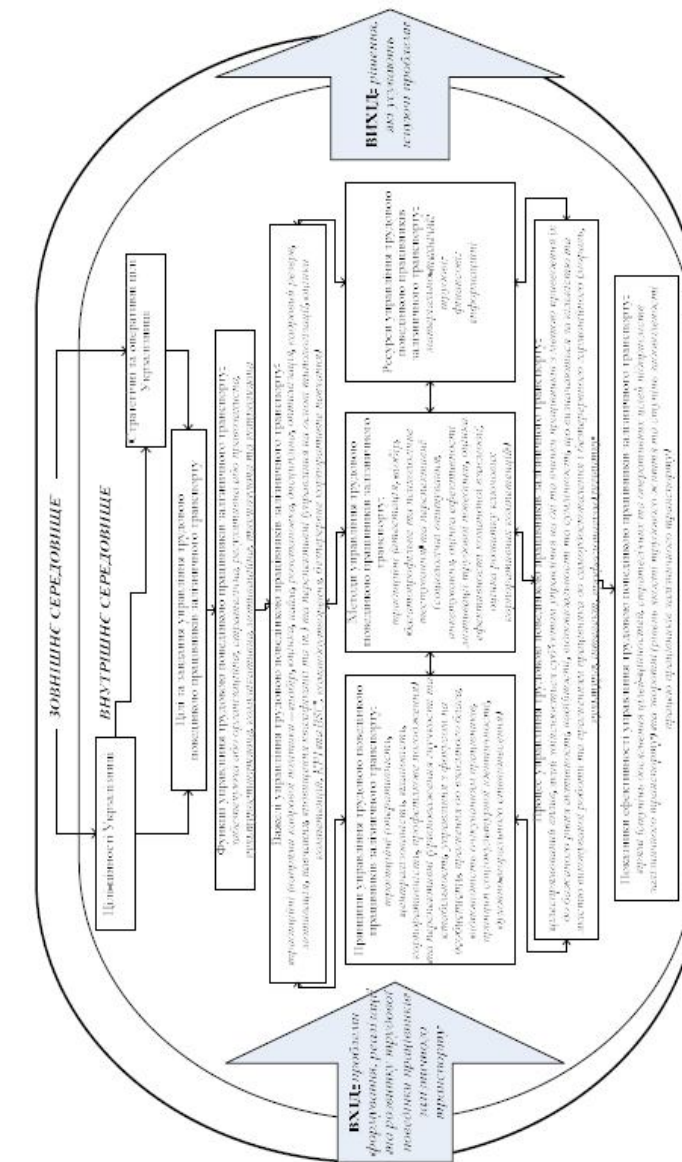


Рис. 2. Концептуальна модель комплексної системи управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток / А.В. Доронін. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2008. – 320 с.
2. Доронина М.С. Соціально-економічний механізм мотивації трудового поведіння / М.С. Доронина, В.М. Лугова // *Економіка розвитку*. – 2006. – № 2. – С. 18-22.
3. Лукашевич М.П. Соціологія праці / М.П. Лукашевич. – К.: Либідь, 2004. – 440 с.
4. Ядранський Д.М. Діагностування та контроль соціально-економічної ефективності праці персоналу на промисловому підприємстві: теоретичний аспект: Монографія / Д.М. Ядранський; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя: Вид.-во Чернявський Д.О., 2012. – 298 с.
5. Дикань В.Л. Стратегічне управління: Навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
6. Дейнека А.Г. Менеджмент персоналу транспортного підприємства: Учебн. пособие / А.Г. Дейнека, М.В. Найденова, И.В. Паламарчук. – Харьков: Иванченко, 2013. – 180 с.
7. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» / В.В. Компанієць // *Залізничний транспорт України*. – 2009. – № 3. – С. 42-47.
8. Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: Монографія / Л.Л. Калініченко. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 420 с.

9. Криворучко О.М. Сучасне розуміння стратегій управління персоналом підприємства / О. М. Криворучко, Т.О. Водолажська // *Економіка транспортного комплексу: Зб. наук. праць*. – Харків: Вид-во ХНАДУ. – 2009. – Вип. 13. – С. 69-77.
10. Польова В.В. Важелі управління трудовою поведінкою працівників залізничного транспорту – реалії та перспективи / В.В. Польова // *Nastolení moderní vědy: Materiály X mezinárodní vědecko-praktická konference (Praha, 27 září – 05 října) – Praha, Česká Republika*. – 2014. – Díl 2. *Ekonomické vědy*. – S. 14-16.
11. Постанова КМУ Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-n>
12. Державна адміністрація залізничного транспорту України. Збірник відомчих нормативно-правових документів з кадрових питань. – Вип. 2. – К.: Бібліотека кадрового працівника, 2002. – 399 с.
13. Державна адміністрація залізничного транспорту України. Збірник відомчих нормативно-правових документів з кадрових питань. – Вип. 3. – К.: Бібліотека кадрового працівника, 2006. – 229 с.
14. Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://scbist.com/scb/uploaded/raspor-rzd/270-ot-6-avgusta-2012-g-n-1598r-1.htm>

Стаття надійшла до редакції 02.12.2014

REFERENCES

1. Doronin A.V. *Povedinka personalu vyrobnychoyi organizaciyi. Ocinka, upravlinnya, rozvytok (Behavior of the personnel of the production organization. Assessment, management, development)*. – Kharkov: PH «INZhEK», 2008. – 320 p. [in Ukrainian].
2. Doronina M.S., Lugova V.M. *Sotsialno-ekonomicheskyy mehanizm motivatsii trudovogo povedeniya [Social and economic mechanism of motivation of labor behavior]*. *Ekonomika razvitiya – Development Economy*. – 2006. – № 2. – P. 18-22 [in Russian].
3. Lukashevych M.P. *Sociologiya praci (Work sociology)*. – K.: Lybid, 2004. – 440 p. [in Ukrainian].
4. Yadranskyj D.M. *Diagnostuvannya ta control socialno-ekonomichnoyi efektyvnosti praci personalu na promyslovomu pidpryyemstvi: teoretychnyj aspect (Diagnosis and monitoring of the social and economic efficiency of the personnel at the industrial enterprise: theoretical aspects): Monografiya*. – Zaporizhzhia: Classic Private University: Publ. Chernyavskyy D.O., 2012. – 298 p. [in Ukrainian].
5. Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V. *ta in. Strategichne upravlinnya (Strategic management): Navch. posibnyk*. – K.: TSUL, 2013. – 272 p. [in Ukrainian].
6. Deyneka A.G., Naidyonov M.V., Palamarchuk I.V. *Menedzhment personala transportnogo predpriyatiya (Management of the personnel of transport enterprise): uchebnoe posobie*. – Kharkov: Publ. Ivanchenko, 2013. – 180 p. [in Russian].
7. Kompaniyecz V.V. *Systema yakosti upravlinnya (menedzhmentu) na zaliznychnomu transporti: konceptualni pidxody ta metodyka ocinky «lyudskoyi skladovoyi» [Quality system (management) in railway transport: conceptual approaches and methods of evaluation «human component»]*. *Zaliznychnyj transport Ukrayiny – Railway transport of Ukraine*. – 2009. – № 3. – P. 42-47 [in Ukrainian].
8. Kalinichenko L. L. *Metodologichnyj pidhid do upravlinnya personalom pidpryyemstv zaliznychnogo transportu v umovax reformuvannya galuzi (The methodological approach to personnel management of railway undertakings in terms of reform): monografiya*. – Kharkov, 2012. – 420 p. [in Ukrainian].
9. Kryvoruchko O.M., Vodolazhska T.O. *Suchasne rozuminnya strategij upravlinnya personalom pidpryyemstva [Current understanding of HR strategies businesses] // Ekonomika transportnogo kompleksu – Economics of the Transport Sector: Zb. nauk. pracz.* – 2009. – № 13. – P. 69-77 [in Ukrainian].
10. Polova V.V. *Vazheli upravlinnya trudovoyu povedinkoyu pracivnykiv zaliznychnogo transportu – realiyi ta perspektyvy [Levers management of railway workers' labor behavior – realities and prospects]: Materialy X mizh-narodnoyi naukovo-praktychnoy konferentsiyi «Stanov-lennya suchasnoyi nauky – Formation of Modern Science»*. – Praha, 2014. – Part 2. – P. 14-16 [in Ukrainian].
11. *Postanova KMU Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi cilovoyi programy reformuvannya zaliznychnogo transportu na 2010-2019 roky (CMU on State Focus railway reform program for 2010-2019 years)* [Electronic resource]. – Access mode:

- <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-n> [in Ukrainian].
12. *The State Railways Administration of Ukraine. Zbirnyk vidomchych normatyvno-pravovyh dokumentiv z kadrovyyh pytan (Collection of departmental legal documents on human resources). Issue 2. – K.: Library of cadres, 2002. – 399 p. [in Ukrainian].*
13. *The State Railways Administration of Ukraine. Zbirnyk vidomchych normatyvno-pravovyh dokumentiv z kadrovyyh pytan (Collection of departmental legal documents on human resources). Issue 3. – K.: Library of cadres, 2006. – 229 p. [in Ukrainian].*
14. *Stratehiya razvytyya kadrovoho potentsyala OAO «RZhD» na peryod do 2015 hoda (Strategy of development of personnel capacity of JSC RZhD for the period till 2015) [Electronic resource]. – Access mode: <http://scbist.com/scb/uploaded/raspor-rzd/270-ot-6-avgusta-2012-g-n-1598r-1.htm> [in Russian].*

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор кафедри «Облік і аудит» Української державної академії залізничного транспорту
О.Г. Кірдіна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Економіка підприємства та підприємництво на морському транспорті»
Ю.О. Наврозова