

УДК 338.47:656.2
JEL J09

ЧЕРНОВА Н.С.

канд. екон. наук, доц.

каф.: «Економіка і менеджмент»

Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту

імені академіка В. Лазаряна

вул. Лазаряна, 2, м. Дніпро, Україна, 49010

E-mail: chernovanataliias@gmail.com

СУРМИЛО Д.С.

магістр

каф.: «Економіка і менеджмент»

Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту

імені академіка В. Лазаряна

вул. Лазаряна, 2, м. Дніпро, Україна, 49010

E-mail: Dsurmylo@yahoo.com

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

Досліджуються методи вимірювання продуктивності праці на транспорті, як основа для реалізації ефективної системи стратегічного планування потреби в персоналі транспортної галузі на перспективу. Проведено дослідження існуючих методів планування та обліку продуктивності праці і запропонований метод комплексного вимірювання продуктивності праці в єдиних показниках для всього ПАТ «УЗ», а також окремих виробничих груп і робочих професій. За допомогою зазначеного методу виявлено основні резерви зростання продуктивності праці і даються рекомендації щодо їх використання. Зроблено висновок, що більш прийнятним показником для вимірювання продуктивності праці на рівні транспорту, господарства, підприємства і одиничного робітника є показник витрат праці на одиницю продукції, а метод вимірювання - комплексний. Застосування цього методу не викликає необхідності розширення форм транспортної статистики. Навпаки, комплексний метод спрощує і покращує ведення їх за рахунок скорочення цілого ряду показників вироблення чисельності працівників за видами робіт і категоріям працівників.

Ключові слова: *стратегічне планування, транспорт, кадровий потенціал, ефективність функціонування, трудові ресурси, продуктивність, національна економіка*

CHERNOVA N.S.

Candidate of Economic Sciences

Economics and Management Department

Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan

Lazaryana str., 2, Dnipro, Ukraine

E-mail: chernovanataliias@gmail.com

SURMYLO D.S.

magister

Economics and Management Department

Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan

Lazaryana str., 2, Dnipro, Ukraine

E-mail: Dsurmylo@yahoo.com

STRATEGIC PERSONNEL REQUIREMENTS PLANNING IN THE TRANSPORT INDUSTRY

The paper examines methods for measuring labour productivity in transport as a basis for implementing an effective strategic planning system of the transport sector personnel requirements. The author conducted the research of existing methods of planning and recording labour productivity and proposed the method of integrated measurement of labour productivity in uniform (labour) indicators for all PJSC "UZ", as well as for separate production groups and service

jobs. This method allowed revealing the main productivity growth reserves and giving recommendations for their use. The author developed approximate standards of labour, as well as methods for calculating the economic efficiency of the internal reserves resulted from the introduction of new technology, best practices, etc. Reserves and methods of increasing labour productivity are considered in relation to the specific conditions and peculiarities of the work of transport, its branch facilities, enterprises and linear organizations. The area of labour notions is very complicated, and herewith the most general concepts of labour terms are used in different ways. Therefore, when studying the issues of labour productivity, it is necessary, above all, to define its concept. It also needed to identify the main labour terms (labour activity, work, difficulties, difficulty of work, labour productivity, production, productivity of individual, social labour, means, subject of labour, qualification, specialty, profession, etc.). The work considers the issues raised taking into account the specific features of the organization of production and labour activities in the transport industry, specifies the employment terms and reveals their definitions. The author concluded that the more acceptable indicator for measuring labour productivity at the transport, economy, enterprise and unit labour level is the indicator of labour costs per unit of output, and the measurement method is the complex one. The application of this method does not require the expansion of forms of transport statistics. On the contrary, the complex method simplifies and improves their management by reducing a number of employee output indicators by type of work and categories of workers.

Keywords: Strategic planning, transport, human resources, efficiency of functioning, labour resources, productivity, national economy.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.

Стратегічне планування кадрового потенціалу транспортної галузі засновано на адекватному урахуванні специфічних характеристик цього найважливішого ресурсу сучасної організації [9].

Людський потенціал - це ключовий ресурс для успішної діяльності, оскільки саме персонал ініціює функціонування і управляє ефективністю основних засобів, фінансових, матеріальних, технічних та інших ресурсів.

Персонал транспортної організації - це унікальний ресурс, з потенціалом саморозвитку. В результаті інтенсивного застосування даного ресурсу підвищується кваліфікація і майстерність, його цінність. Сучасні провідні економісти [2, 12] відзначають, що самі результативні інвестиції - це інвестиції в розвиток стратегічного кадрового потенціалу.

Ключовим фактором конкурентоспроможності організації транспорту також є знання і компетентність її персоналу [1].

У той же час персонал організації можна охарактеризувати, як найінерційніший ресурс, на зміну та вдосконалення якого може знадобитися досить тривалий період часу.

Це цілком закономірно з огляду на те, що процеси підготовки, навчання, підбору, комплектування, організаційно-управлінської, виробничої, соціально-психологічної адаптації досить тривалі.

Але, крім фактичного кадрового потенціалу організації транспортної галузі, в сучасних умовах господарювання фахівцям кадрового менеджменту необхідно також застосовувати різноманітні методи щодо підвищення адаптаційних властивостей кадрового потенціалу та його ефективності на перспективу. Застосування даних методів викликають необхідність розробки загальної моделі управління кадровим потенціалом.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Найбільш результативними в сучасних умовах є: по-перше, модель організаційно примітивних взаємин; по-друге, модель організаційно-економічних взаємин; по-третє, модель організаційно-духовних взаємин.

Модель організаційно примітивних взаємин заснована на взаємодії співробітників і керівництва по простій рефлекторній структурі: «наказ менеджера - виконання підлеглим; розпорядження - виконання». Реалізація даної моделі не викликає складності. Заснована на системі обліку кадрів і системі матеріальної мотивації, що забезпечує прожитковий мінімум працівникам організації [8, 10].

Модель організаційно-економічних взаємин глибше заснована на вдосконаленні системи матеріального стимулювання працівників. Частково дана ідея пройшла апробацію в радянський період в якості основних принципів господарського розрахунку підприємств. Але тільки лише матеріальна зацікавленість, заснована на принципі диференційованої системи оплати праці, що залежить від якості і кількості виконаної роботи, не дає однозначного впливу на підвищення ефективності кадрового потенціалу. Як результат - пропозиція доповнити модель організаційно-економічних взаємин елементами партнерства і залучення працівників до процесів прийняття організаційних рішень [3, 6].

Складність застосування тієї чи іншої моделі заснована на розумінні специфічних особливостей окремої особистості працівника, яка сама по собі накладає значні обмеження на реалізацію різних функцій управління його організаційною діяльністю [4, 5, 7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Згідно класичним теоріям мотивації - основа діяльності працівника - прагнення до задоволення потреб (матеріальних, нематеріальних, соціально-психологічних). Але, сучасні керівники частіше бачать диференціацію в потребах споживачів, ніж у своїх співробітників. У підсумку маємо мотиваційну «зрівнялівку» при широкому розмаїтті потреб персоналу, велика частина якого не отримує бажаного за результатами трудової діяльності. Як наслідок - зниження зацікавленості, мотивації, результативності, задоволеності - плінність кадрів.

Тому найбільш поширеною на сьогодні причиною розпаду більшості організацій є повна або часткова відсутність стратегічного планування кадрового потенціалу і моделі управління персоналом з урахуванням адаптивних механізмів управління [11].

Одним з виходів з даної ситуації може бути ефективне корпоративне управління, яке поряд з ефективною моделлю управління персоналом організацій транспортної галузі дозволять в результаті створювати великі, високорезультативні транспортні підприємства.

Виходячи з формулювання місії ПАТ «Укрзалізниця»: «Забезпечення стійкого розвитку України за рахунок надання якісних і доступних транспортних та логістичних послуг на основі принципів соціальної та екологічної відповідальності, а також ефективної моделі управління компанією, яка відповідатиме викликам сьогодення з урахуванням майбутніх потреб економіки та населення.» [3, 13] і висловлених вище ідей, ключовим фактором розвитку національної економіки України є її транспортна складова, особливо залізничний транспорт, який забезпечує 3% ВВП національної економіки, 58% загального вантажообігу, є найбільшим платником податків - за 2016 р переведено 15 млрд. грн., в якому основна роль відведена стратегічному плануванню якісної і кількісної потреби в персоналі.

Згідно [13] у 2016 р. на залізничному транспорті працювало 272 тис. робітників – 1,5% всього зайнятого населення в Україні.

Стратегічне планування трудової діяльності, її організація і фактори росту продуктивності складають предмет економічної науки.

Питання стратегічного планування потреби в персоналі та економіки праці, особливо продуктивності праці, на транспорті в сучасних умовах все ще мало досліджені й узагальнені.

До теперішнього часу недостатньо ясно, як виміряти рівень і динаміку продуктивності праці на транспорті, його господарствам і його одиничним підприємствам в цілому. Як порівняти витрати живої і матеріалізованої праці та інше. Відсутня також ясність і з основних питань методики планування та обліку продуктивності праці, виявлення резервів її зростання, визначення економічної ефективності в процесі стратегічного планування потреби в персоналі.

Все це призводить до різнобою і плутанини в практичній діяльності лінійних підприємств, між тим, як продуктивність праці на транспорті - це найважливіший економічний показник результатів роботи не тільки транспорту. Збільшення продуктивності праці на транспорті робить також вплив і на підвищення продуктивності праці в усій національній економіці України, так як сприяє скороченню необхідного часу для виробництва певної продукції.

Формулювання цілей дослідження. Виходячи з цього, мета статті - дослідити методи вимірювання продуктивності праці на транспорті, як основа для реалізації ефективної системи стратегічного планування потреби в персоналі транспортної галузі на перспективу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У статті проведено дослідження існуючих методів планування та обліку продуктивності праці і запропонований метод комплексного вимірювання продуктивності праці в одиницях (трудовах) показниках для всього ПАТ «УЗ», а також окремих виробничих груп і робочих професій. За допомогою зазначеного методу виявлено основні резерви зростання продуктивності праці і даються рекомендації щодо їх використання. Розроблено приблизні нормативи праці, а також методи підрахунку економічної ефективності розкритих внутрішніх резервів від впровадження заходів нової техніки, передового досвіду та інше. Резерви і методи підвищення продуктивності праці розглядаються стосовно до конкретних умов і особливостей роботи транспорту, його галузевих господарств, підприємств і лінійних організацій.

Область понять про працю вельми складна, а найзагальніші поняття трудових термінів при

цьому використовуються в різному розумінні. Тому при дослідженні питань продуктивності праці, перш за все, викликається необхідність розкрити саме його поняття. Також викликає необхідність ідентифікація основних трудових термінів (трудова діяльність, робота, труднощі, тяжкість роботи, продуктивність праці, вироблення, продуктивність індивідуальної, суспільної праці, засоби, предмет праці, кваліфікація, спеціальність, професія та інше).

У роботі поставлені питання розглядаються з урахуванням специфічних особливостей організації виробничої та трудової діяльності на підприємствах транспортної галузі, уточнюються трудові терміни і розкривається їх визначення.

Загальновідомо, що продуктивність праці - це ефективність використання доцільної діяльності персоналу організації.

Основний зміст терміна продуктивність праці становить економія робочого часу, економія праці працівників.

Загальні поняття про працю та трудові терміни в однаковій мірі відносяться до всіх галузей національної економіки України. Однак, форми і методи практичного застосування трудових термінів в ряді випадків мають свою специфіку. Відомо, що транспортна продукція відрізняється від промислової. Тому ототожнювати форми і методи організації виробництва і праці та переносити їх без урахування специфіки з промисловості на транспорт не завжди доцільно. Нераціонально, наприклад, в якості ключового показника ефективної роботи депо вважати перевиконання плану ремонту, так як подібні показники призводять до ситуації, коли в гонитві за так званим «перевиконанням плану ремонту» абсолютно справні вагони, придатні до експлуатації, в ряді випадків відчіплюються від поїздів, хоча ремонтувати їх і не потрібно.

Виходячи з умов цієї специфіки, методи, показники динаміки і вимірювання продуктивності праці, також як і організація виробничої та трудової діяльності, на підприємствах транспортної галузі також мають свої специфічні особливості.

Перш за все, необхідно сказати, що сам терміну «продуктивність праці» в звітних статистичних даних немає. Є «вироблення». Ототожнювати ці поняття не слід, маючи на увазі, що продуктивність праці передбачає витрати національно необхідної праці, тобто живої праці, а також матеріалізованої, тоді як вироблення враховує витрати виключно живої праці.

При визначенні вироблення замість показника «Відпрацьований робочий час» користуються показником «Число працівників». У зв'язку з цим загальноприйняті вирази для вимірювання продуктивності праці. Обсяг робіт (продукція) і вироблення можуть вимірюватися в порівнянних показниках: при виробництві однорідної продукції - в натуральному обчисленні; при виробництві різнорідної продукції в умовних (наведених) одиницях.

Виходячи з цього, слід розрізняти два методи вимірювання виробітку: натуральний (вироблення натуральної продукції) і умовний (вироблення умовної продукції).

Обліковою одиницею виміру вироблення як в першому, так і в другому випадку можуть бути різні показники: в штуках, тоннах, метрах, гривнях, людино-годинах, тонна-кілометрах, локомотиво-кілометрах та інше.

Безліч показників, що іменуються в даний час в різних джерелах методами (цінної, грошовий, трудовий, натуральний, умовно-натуральний та інше) в статті розглядається з точки зору їх упорядкування та вдосконалення.

У службах ПАТ «УЗ» для цієї мети користуються показниками: в локомотивної - ткм бруто, вагонної - вагоно-кілометрами. Вимірювання вироблення локомотивних бригад проводиться в локомотиво-кілометрах, поїзних бригад - в поїздо-кілометрах. Вироблення на ремонт рухомого складу (в депо, на заводах) вимірюється в вартісних показниках, а в вагонних депо - в наведених вагонах та інше.

Показника, за допомогою якого можна було б виміряти продуктивність праці і вироблення в комплексі на залізничному транспорті не застосовується і вимірювання такого не робиться. Основний показник вимірювання вироблення на перевезеннях - наведені тонна-кілометри (сума тарифних ткм нетто і пасажиро-кілометрів) відноситься до числа так званих умовно-натуральних показників.

Цей показник має суттєві недоліки. Головний з них полягає в тому, що він охоплює не всіх, а тільки частину (приблизно 58%) працівників транспорту.

Істотним недоліком основного вимірювача вироблення по експлуатації є і вельми неправомірна умовність існуючої практики приведення пасажиро-кілометрів на тонна-кілометри. У кожному конкретному випадку необхідно встановлювати коефіцієнт, що відображає приведення пасажиро-

кілометра до тонна-кілометра.

В даному випадку може мати місце велика похибка, тому що витрати праці на ремонт, формування, екіпіровку і обслуговування пасажирських і вантажних поїздів не однакові.

Розрахунки показують, що середньозважені витрати праці на одиницю виміру пасажирських перевезень при всіх інших рівних умовах приблизно в 1,3 - 1,8 рази більше, ніж на вантажних. Це ж підтверджується і співвідношенням собівартості.

Не враховуються в показнику (наведені ткм) і такі чинники, як швидкості перевезень вантажів і пасажирів, перевезення легкових і великовагових вантажів, перевезення в місцевому сполученні збірними і транзитними поїздами та інше, що також впливає на рівень виробітку.

Структура експлуатаційного контингенту нерідко змінюється, що також не може не відбиватися на правильності динаміки вироблення.

Цілою низкою інших умовно-натуральних показників, як вже було сказано, вимірюється і вироблення працівників лінійних підприємств і господарських організацій (депо, станцій, дистанцій), різних виробничих груп і професій. Однак, необхідного взаємозв'язку цих показників (ткм бруто, локомотиво-кілометри, поїздо-кілометри, вагоно-кілометри та інше) з основним (наведені ткм) немає. Кожен з них порізно страждає такими ж недоліками, як і основний. Наприклад, показник вироблення локомотивних і поїзних бригад, в локомотиво-кілометрах, не відображає таких факторів, що впливають на підвищення вироблення, як використання потужності локомотива, вантажопідйомної сили вагона, зменшення одиночного пробігу локомотива, відсотка порожнього пробігу вагонів, збільшення ваги поїзда та інше.

Ці недоліки нерідко призводять до планування занижених показників вироблення.

Для попередження подібних фактів транспорту потрібні досконаліші показники і методи вимірювання продуктивності праці і вироблення. Дослідження підтверджує, що в даному випадку показник, виражений у витратах праці на одиницю продукції (в робочій силі, людино-днях, нормо-годинах, людино-годинах), є більш ефективним.

Він дає можливість виміряти вироблення комплексно, в єдиних трудових витратах, на рівні ПАТ «УЗ», його окремих господарств, філій, їх служб, Дирекцій, лінійних підприємств (депо, станції, дистанції, заводів).

Зіставлення витрат праці на одиницю продукції дає можливість більш об'єктивно судити про продуктивність праці, маючи на увазі, що основний зміст зростання продуктивності праці становить економія праці, економія робочого часу.

У порівняльних таблицях трудові витрати показані в чисельності працівників (учасників виробничого процесу), але вони ж можуть бути виражені і в людино-днях, і в людино-годинах. Особливих труднощів це не викликає. Величина ж показника буде точніша, що дуже важливо при плануванні продуктивності праці і її обліку.

У частині подальшого вдосконалення рекомендованого методу і його показників уже тепер можуть бути використані такі можливості, як встановлення більш правильного співвідношення для вимірювання наведеної продукції (ткм, вагоно-кілометри, локомотиво-кілометри), продукції ремонту локомотивів, вагонів, шляхи, вимір витрат праці (людино-годин і нормо-годин) в наведеному часу та інше.

Наявність комплексного показника не виключає можливості застосування інших показників для вимірювання продуктивності праці за окремими видами робіт, категоріями і професіями.

Як і наведені ткм, вагон - величина умовна, за обсягом своєму відповідна витраті праці на виробництво середнього ремонту одного вантажного вагона в чотиривісному обчисленні.

Приведення ремонтної продукції виробляється по перекладним коефіцієнтам, розробленим на основі узагальнення і дослідження витрат праці на виробництво різних видів ремонту різних типів вагонів.

Зі встановленням вищевказаних показників у вагонному господарстві введений єдиний метод вимірювання обсягу робіт і вироблення, як по складовим видам робіт (експлуатація, періодичний ремонт, інші роботи), так і по вагонному господарству в цілому і його структурних підрозділах.

Подібна методика може застосовуватися і в інших галузевих господарствах. Наприклад, в локомотивному господарстві, в деяких депо якого, вже в даний час за одиницю виміру обсягу робіт і вироблення на ремонті локомотивів приймається «наведений локомотив».

Метод вимірювання об'єму ремонту в порівнянних одиницях спрощує підрахунок вироблення,

трудомісткості, пропускну здатності та інших показників роботи в депо. Складність вимірювання та обліку цих показників в даний час призводить до того, що в депо, що працюють приблизно в однакових умовах, в однаковій мірі мають кошти технічної озброєності праці, кваліфікованими кадрами і матеріально-технічним забезпеченням, витрати праці на одиницю продукції виходять найрізноманітніші.

Точно також, як по ремонту рухомого складу, до порівнянних величин може бути приведений і обсяг робіт з поточного утримання та ремонту колії. Тут за одиницю виміру може бути прийнятий наведений погонний метр шляху, а приведення може бути зроблено за переказним коефіцієнтам, встановленим по співвідношенням витрат праці на окремі роботи з ремонту колії.

Цей показник при стратегічному плануванні праці може бути застосований також і для визначення загального контингенту працівників.

Подібна система показників може бути складена і для інших галузевих господарств - локомотивного, шляхи, руху та інше.

Методику вимірювання продуктивності праці необхідно удосконалювати також і по видам транспорту: морський, річковий, автомобільний, повітряний, трубопровідний. У кожному з них вироблення вимірюється по-різному, в зв'язку з чим порівнянність показників її виключається.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, можна зробити висновок, що більш прийнятним показником для вимірювання продуктивності праці на рівні транспорту, господарства, підприємства і одиничного робітника є показник витрат праці на одиницю продукції, а метод вимірювання - комплексний. Застосування цього методу не викликає необхідності розширення форм транспортної статистики. Навпаки, комплексний метод спрощує і покращує ведення їх за рахунок скорочення цілого ряду показників вироблення чисельності працівників за видами робіт і категоріям працівників.

Для забезпечення зростання продуктивності праці на транспорті проводиться цілий комплекс організаційно-технічних заходів. Всі їх можна класифікувати за двома напрямками.

У числі перших досліджуються заходи щодо впровадження нової техніки, удосконалення технологічних процесів, механізації трудомістких робіт, впровадження раціональної організації і передових методів праці.

По другій групі аналізуються заходи по підвищенню організаційно-технічного рівня виробництва, вдосконалення організації нормування, планування, мотивації і оплати праці.

Якщо розвиток техніки становить матеріальну основу зростання продуктивності праці, то найкраща організація і всебічне вдосконалення нормування, планування і оплати праці є необхідною умовою цього зростання і є основою для ефективного стратегічного планування потреби в персоналі.

ЛІТЕРАТУРА

1. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence / D. C. McClelland // American Psychologist. — 1973. — № 28. — Р. 1—14.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. — 248с.
3. Галузева угода між Міністерством інфраструктури України і Радою профспілки залізничників і транспортних будівельників України на 2012–2016 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua>. — Назва з екрана.
4. Граждан О. Б. Сучасний погляд на стратегічне управління персоналом організації [Електронний ресурс] / О. Б. Граждан. — Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/4827>. — Назва з екрана.
5. Гусарова М. Стратегия управления персоналом: понятие и классификация / М. Гусарова, А. Тропынин. — Режим доступа: <http://lstrongtower.com/>. — Загл. с экрана.
6. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Л. Донець, Т. Лиходєєва. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nv_2014_1_7.pdf. — Назва з екрана.
7. Клейнер Г. Кадровая стратегия предприятия систематизация и основные варианты / Г. Клейнер [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kleiner.ru/argab/kadrstr.html>. — Назва з екрана.
8. Компанієць В. В. Система мотивації та оплати праці на залізничному транспорті (проблеми та перспективи) / В. В. Компанієць, В. В. Польова // Збірник наукових праць Державного економіко-

технологічного університету транспорту. Сер. «Економіка і управління». — 2014. — Вип. 28. — С. 43 — 53.

9. Краснова Н. Разработка стратегии управления персоналом [Электронный ресурс] / Н. Краснова. — Режим доступа: <http://krasnova.su/about/>. — Назва з екрана.

10. Наказ «Про вдосконалення організації заробітної плати і введення нових тарифних ставок та посадових окладів працівників залізничного транспорту» / Наказ Укрзалізниці від 24.03.2011 р. №098-Ц. — Київ, 2011. — 116 с.

11. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. Сер. Економічні науки. — 2010. — №17. — С. 172 — 180.

12. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці Київського національного технічного університету. Сер. Економічні науки. — 2010. — Вип.17. — С. 210 — 218.

13. Транспорт і зв'язок України. Статистичний збірник / ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, Київ – 2017, 175 с.

REFERENCES

1. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 2, 1—14 [in English]

2. Balabanova, L. V., & Stel'mashenko, O.V. (2010). Stratehichne upravlinnia personalom v umovakh rynkovoї ekonomiky [Strategic personnel management in a market economy]. Donetsk: DonNUET [in Ukrainian].

3. Haluzeva uhoda mizh Ministerstvom infrastruktury Ukrainy i Radoiu profspilky zaliznychnykyv i transportnykh budivel'nykyv Ukrainy na 2012–2016 roky [Sectoral agreement between the Ministry of Infrastructure of Ukraine and the Council of the Union of Railway Workers and Transport Builders of Ukraine for 2012-2016]. (n.d.). www.uz.gov.ua. Retrieved from <http://www.uz.gov.ua>. [in Ukrainian].

4. Hrazhdan, O. B. (2010). Suchasnyi pohlyad na stratehichne upravlinnia personalom orhanizatsii [A modern look at the strategic management of the organization's staff]. ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/4827. Retrieved from <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/4827>. [in Ukrainian].

5. Gusarova, M., & Tropyinin, A. (2012). Strategiia upravleniia personalom: poniatiie i klassifikatsiia [HR strategy: concept and classification] lcstrongtower.com. Retrieved from <http://lcstrongtower.com>. [in Russian].

6. Donets', L., Lykhodieieva, T. (2014). Formuvannia kadrovoi stratehii v zahal'nii systemi upravlinnia personalom pidpriemstva [Formation of personnel strategy in the general system of personnel management of the enterprise] Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nv_2014_1_7.pdf. [in Ukrainian].

7. Kleiner, G. (2014). Kadrovaia strategiia predpriiatia sistematzatsiia i osnovnyie varianty [The staffing strategy of the enterprise systematization and the main options]. Retrieved from <http://www.kleiner.ru/arpab/kadrstr.html>. [in Russian].

8. Kompaniets', V. V., & Pol'ova, V. V. (2014) Systema motyvatsii ta oplaty pratsi na zaliznychnomu transporti (problemy ta perspektyvy) [The system of motivation and remuneration for rail transport (problems and perspectives)]. *Ekonomika i upravlinnya -Economics and Management*, Vol. 28, 43 — 53. [in Ukrainian].

9. Krasnova, N. (2011). Razrabotka strategii upravleniia personalom [Development of a HR strategy] Retrieved from <http://krasnova.su/about/>. [in Russian].

10. Pro vdoskonalennia orhanizatsii zarobitnoї platy i vvedennia novykh taryfnykh stavok ta posadovykh okladiv pratsivnykyv zaliznychnoho transportu : Nakaz. Nakaz Ukrzaliznytsi vid 24.03.2011 r. №098-TS. [On improving the organization of wages and introduction of new tariff rates and salaries of railway transport workers : Order. Order of Ukrzaliznytsya dated March 24, 2011 №098-Ts.]. (2011). Kyiv-Kiev. [in Ukrainian].

11. Parkhomenko, N. A. (2010) Seredovyshche stratehichnoho upravlinnia personalom [The environment of strategic personnel management] *Ekonomichni nauky — Economic sciences*, 17, 172 — 180. [in Ukrainian].

12. Romaniuk, L. M. (2010). Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom ta yoho personalom [Theoretical aspects of strategic management of the enterprise and its personnel] *Naukovi pratsi*

Kyyivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky — Scientific works of the Kiev National Technical University. Series of Economic Sciences, 17, 210 — 218. [in Ukrainian].

13. Transport i zv'yazok Ukrainy. Statystychnyi zbirnyk [Transport and communications of Ukraine. Statistical Collection] (2017). Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [in Ukrainian].