

УДК 331.101.3:656.2

**ЦЕНТР РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Гребенюк Г.М., асистент (ДНУЗТ ім. ак. В. Лазаряна)

В статті розглянуто сучасні освітні технології, визначено пріоритети корпоративного навчання на підприємствах залізничного транспорту. В якості ключового інструменту управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту визначено Центр розвитку компетенцій, формування якого дозволить на ПАТ «Укрзалізниця» та його підприємствах створити особливе середовище і корпоративну культуру та дозволить досягти швидкого розвитку трудового потенціалу, підвищення його лояльності та прихильності, створити адаптивну модель розвитку особистісних і професійних якостей працівників, трансформуючи їх на більш високі рівні управління в короткі терміни, з високою якістю і найменшими витратами, забезпечуючи високу залученість працівників в процес саморозвитку. Визначено основні напрямки діяльності центру, етапи розвитку трудового потенціалу, розроблено організаційно-функціональну структуру центру.

***Ключові слова:** трудовий потенціал, підприємства залізничного транспорту, компетентність, розвиток. управління.*

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Гребенюк Г.М., ассистент (ДНУЖТ им. ак. В. Лазаряна)

В статье рассмотрены современные образовательные технологии, определены приоритеты корпоративного обучения на предприятиях железнодорожного транспорта. В качестве ключевого инструмента управления развитием трудового потенциала предприятий железнодорожного транспорта определено Центр развития компетенций. Формирование такого центра позволит на ПАО «Укрзалізниця» и его предприятиях создать особую среду и корпоративную культуру, позволит достичь быстрого развития трудового потенциала, повышения его лояльности и приверженности, создать адаптивную модель развития личностных и профессиональных качеств работников, трансформируя их на более высокие уровни управления в короткие сроки, с высоким качеством и минимальными затратами, обеспечивая высокую вовлеченность работников в процесс саморазвития. Определены основные направления деятельности центра, этапы развития трудового потенциала, разработана организационно-функциональная структура центра.

Ключевые слова: трудовой потенциал, предприятия железнодорожного транспорта, компетентность, развитие. управления.

CENTER FOR DEVELOPMENT OF COMPETENCES OF LABOR POTENTIAL OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Hrebeniuk H., assistant (Dnipropetrovsk national university of railway transport
named after academician V. Lazaryan)*

In the article the modern educational technologies are considered, priorities of corporate training in railway transport enterprises are determined.

It was determined that the introduction of the corporate training system at railway enterprises on the basis of the formation of a unified system of values, goals and objectives for employees of the railway transport enterprises, coordination of their efforts to achieve a common goal will increase the speed and quality of personnel training, ensure the involvement of employees in the process of self-development, to form the optimum mechanism of motivation, which will ensure high productivity and efficiency.

Corporate training at PJSC "Ukrzaliznytsya" should be based on the principles: the context; accumulation of knowledge; systematic; adaptability of knowledge.

The development of the labor potential of railway companies based on the corporate training of employees will be effective provided the organization of continuous training and professional training

The Center for the Development of Competences, which formation will allow the PJSC "Ukrzaliznytsia" and its enterprises to create a special environment and corporate culture for the faster development of labor potential, increase of its loyalty and commitment and adaptive model of development of personality and professional qualities of workers, transforming them into higher levels of management in a short time, with high quality and hiring cost, ensuring high employee involvement in the process of self-development.

The main objective of the center is the scientific substantiation, analytical, organizational, technical and informational support for the development of rail transport

enterprises, including labor potential.

The Center proposes to form a structural subdivision of PJSC "Ukrzaliznitsa", which interacts with the departments of reform and corporate development, staff development and personnel policy, corporate governance, and will work closely with higher and specialized educational institutions.

The basic directions of activity of the center, stages of development of labor potential are defined, the organizational-functional structure of the center is developed.

Key words: labor potential, enterprises of railway transport, competence, development. management.

Постановка проблеми. Управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту базується на визначенні моделі компетенцій працівників підприємства, яка є сукупністю знань, вмій та навиків працівників, необхідних для формування ефективної моделі професійної поведінки. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту слід здійснювати на основі розвитку компетенцій працівників та підвищення рівня їх компетентності шляхом синтезу навчання та бізнес-процесів, можливістю саморозвитку, самонавчання, кар'єрного зростання не тільки за рахунок отримання елітної освіти, а й на базі самоосвіти, придбання професійного досвіду. Таким чином акцент в питаннях професійного розвитку працівників підприємств залізничного транспорту слід переносити з державного на внутрішньо-фірмовий, що обумовлює зростання ролі корпоративного навчання та необхідність формування центру розвитку компетенцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, формуванню компетенцій, організації корпоративного навчання присвячено багато робіт вчених, серед яких: Баніт О. В., Гітельман Л.Д., Кожевніков М.В., Головкова Л.С., Дикань В.Л., Калініченко Л.Л., Компанцієць В.В., Польова В.В., Луханін Н., Мелешко М., Маліченко І.П., Романова М.М., Черновалова Г.А. та ін. [1-10]. Однак в умовах формування

вертикальної бізнес-структури ПАТ «Укрзалізниця» виникає необхідність пошуку нового організаційного інструментарію розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, що забезпечить розвиток компетенцій, впровадження безперервного корпоративного навчання.

Метою статті є обґрунтування необхідності формування корпоративного центру розвитку компетенцій трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, визначення особливостей його функціонування.

Виклад основного матеріалу. Серед сучасних освітніх технологій дослідники виділяють два головні види навчання: «підтримуюче» (maintenance learning) та «інноваційне» (innovative learning). Підтримуюче навчання – це процес і результат освітньої діяльності, спрямованої на підтримку та відтворення існуючої культури, соціального досвіду, соціальної системи. Воно є традиційним для навчальних закладів різного рівня акредитації. «Інноваційне» або «креативне» навчання – це процес і результат освітньої діяльності, що стимулює інноваційні зміни в існуючому соціально-культурному середовищі. Інноваційне навчання пов'язано з творчим пошуком на основі наявного досвіду, з відгуком на проблемні ситуації, що виникають як перед окремою людиною, так і організацією в цілому [1]. У сучасних розвитку більшого поширення набуває орієнтація на інноваційний тип навчання для придбання нових знань, нових моделей мислення, за допомогою яких

формується новий трудовий потенціал підприємства, що відповідатиме визначеній моделі компетенцій.

Як засвідчує практика, прикладом інноваційного за формою і змістом навчання персоналу в системі внутрішньокорпоративної підготовки є корпоративне навчання. До пріоритетів корпоративного навчання на підприємствах залізничного транспорту слід віднести:

1. До системи корпоративного навчання залучені і провідні фахівці ПАТ «Укрзалізниця» та інших підприємств залізничного транспорту.

2. Корпоративне навчання має випереджувальний характер стосовно структурних змін та оновлення. Стрімкий розвиток науки і техніки, динамічність соціальних змін призводять до появи нових сфер діяльності, які раніше не існували, утворенню бар'єру між накопиченням знань, підготовленістю персоналу до їх впровадження і ефективного використання. Подолання такого бар'єру можливо за умови, що навчання випереджає потреби практики.

3. Корпоративне навчання є мотивуючим і спрямоване на формування потреби оволодіння новими знаннями, навичками, здібностями, на усвідомлення необхідності саморозвитку та самореалізації. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, працівники підприємств залізничного транспорту отримують додаткові можливості для професійного зростання, як у межах організації, так і поза нею. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, зміцнює впевненість у собі.

4. Корпоративне навчання неперервне – як у набутті професійних знань, навичок та вмінь, так і в соціально-культурному розвитку.

5. Система корпоративного навчання гнучка і мобільна, здатна адаптуватися до постійних змін, що

відбуваються в суспільстві, економіці, на виробництві.

6. Метою корпоративного навчання є результативне передавання знань, що передбачає максимальне їх використання у реальній виробничій ситуації і виражається у зміні поведінки працівників, якості їх діяльності, підвищенні продуктивності. Пріоритетом такого навчання є не отримання великого обсягу «найкращих знань», а розвиток компетенцій працівників, підвищення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту.

7. Корпоративне навчання є інноваційним або креативним [1].

Впровадження системи корпоративного навчання на підприємствах залізничного транспорту на основі формування єдиної системи цінностей, мети та завдання для працівників підприємств залізничного транспорту, координації їх зусиль по досягненню єдиної спільної мети дозволить підвищити швидкість та якість підготовки персоналу, забезпечити залученість працівників в процес саморозвитку, сформувати оптимальний механізм мотивації, який забезпечить високу продуктивність та працездатність.

Корпоративне навчання на ПАТ «Укрзалізниця» повинно базуватися на принципах:

– контексту - передбачає не тільки тренування вмінь та навичок, а й трансляцію ідеологічних установок замовника учасникам семінарів та тренінгів;

– акумуляції знань - передбачає роботу в єдиній науковій парадигмі, що дозволяє при необхідності залучати до проекту корпоративного навчання двох і більше тренерів без зміни якості подачі матеріалу;

– системності - передбачає опору на консалтинговий досвід, що дозволяє системно розуміти бізнес-процеси і адаптувати програми навчання

персоналу до специфіки діяльності підприємств залізничного транспорту;

– адаптованості знань - гарантує розробку навчальних програм з урахуванням особливостей функціонування підприємств залізничного транспорту.

Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі корпоративного навчання працівників буде ефективним за умови організації неперервного навчання та професійної підготовки.

Найбільш поширеним інструментом розвитку персоналу, забезпечення неперервного навчання є формування корпоративних університетів. Кардинальна відмінність корпоративного університету від штатного тренінг-центру в тому, що він може розвивати співробітників компанії, організовувати навчання за тими напрямками і в таких масштабах, які будуть потрібні, тобто, корпоративний університет не тільки пропонує програми навчання, а й виявляє потребу в навчанні в рамках підприємства.

Міжнародний досвід засвідчує актуальність підготовки кадрів на базу корпоративних університетів. Сьогодні близько 60% найбільших міжнародних компаній мають власні корпоративні університети, зокрема, «Дженерал Електрик», «Даймлер-Бенц», «Сіменс», «МкДональдс», «Вимпелком». В Україні досвід роботи корпоративного університету мають «Агрохолнг «Мрія»», «ПриватБанк» [6].

Іншим інструментом розвитку трудового потенціалу та забезпечення переходу на інноваційні напрямки розвитку підприємств є Центри компетенцій. Такі центри направлені на рішення інноваційних завдань та сфокусовані на оптимізації бізнес-процесів, їх методичному забезпеченні, розробку стандартів виробничої діяльності та навчання персоналу.

Дослідження досвіду формування центрів компетенцій дозволили виділити

такі типи [2]: корпоративні, університетські, регіональні, галузеві та міжнародні.

Формування корпоративного університету ПАТ «Укрзалізниця», як інструменту управління розвитком трудового потенціалу має певні переваги, однак інноваційна спрямованість розвитку підприємств залізничного транспорту, визначення цінностей ПАТ «Укрзалізниця», виділення загальнокорпоративних послуг, наявність потужної освітньої бази (професійні та вищі навчальні заклади) та забезпечення належного рівня професійних якостей працівників підприємств залізничного транспорту шляхом формування раціональної моделі компетенцій, потребують формування інструменту розвитку, який дозволить створити систему інтегрованих структур взаємодії вузів і підприємств залізничного транспорту. Таким інструментом є Центр розвитку компетенцій. Він дозволить корегувати та вдосконалювати модель компетенцій підприємств залізничного транспорту відповідно до вимог зовнішнього середовища, управляти рівнем розвитку компетенцій працівників.

Центр розвитку компетенцій – це структура, яка націлена на пошук нових знань, їх активний трансферт та надання консультативних високопрофесійних послуг. Сутнісною характеристикою центру є створення, оновлення, зберігання та поширення нових знань, розвиток компетенцій працівників залізничного транспорту.

Слід зазначити, що Центр розвитку компетенцій має два вектори функціонування. Перший вектор – це розвиток інноваційної спрямованості підприємств залізничного транспорту на основі трансферту накопичених знань, результатів взаємодії підприємств з науковими організаціями в нові технології, послуги. Другий вектор – направлений на оновлення, поширення нових знань на підприємствах, розвиток

трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі донесення нових знань, інформації до працівників, їх навчання, підвищення рівня їх компетентності.

Головною метою центру є наукове обґрунтування, аналітичне, організаційно-технічне та інформаційне забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, в тому числі, трудового потенціалу.

Центр пропонуємо формувати як структурний підрозділ ПАТ

«Укрзалізниця», який взаємодіє з Департаментами реформування та корпоративного розвитку, розвитку персоналу та кадрової політики, корпоративного управління та тісно співпрацюватиме з вищими та профільними навчальними закладами.

Центр розвитку компетенцій, як система інтегрованих структурних взаємодій Вищих навчальних закладів та підприємств залізничного транспорту представлено на рис. 1.

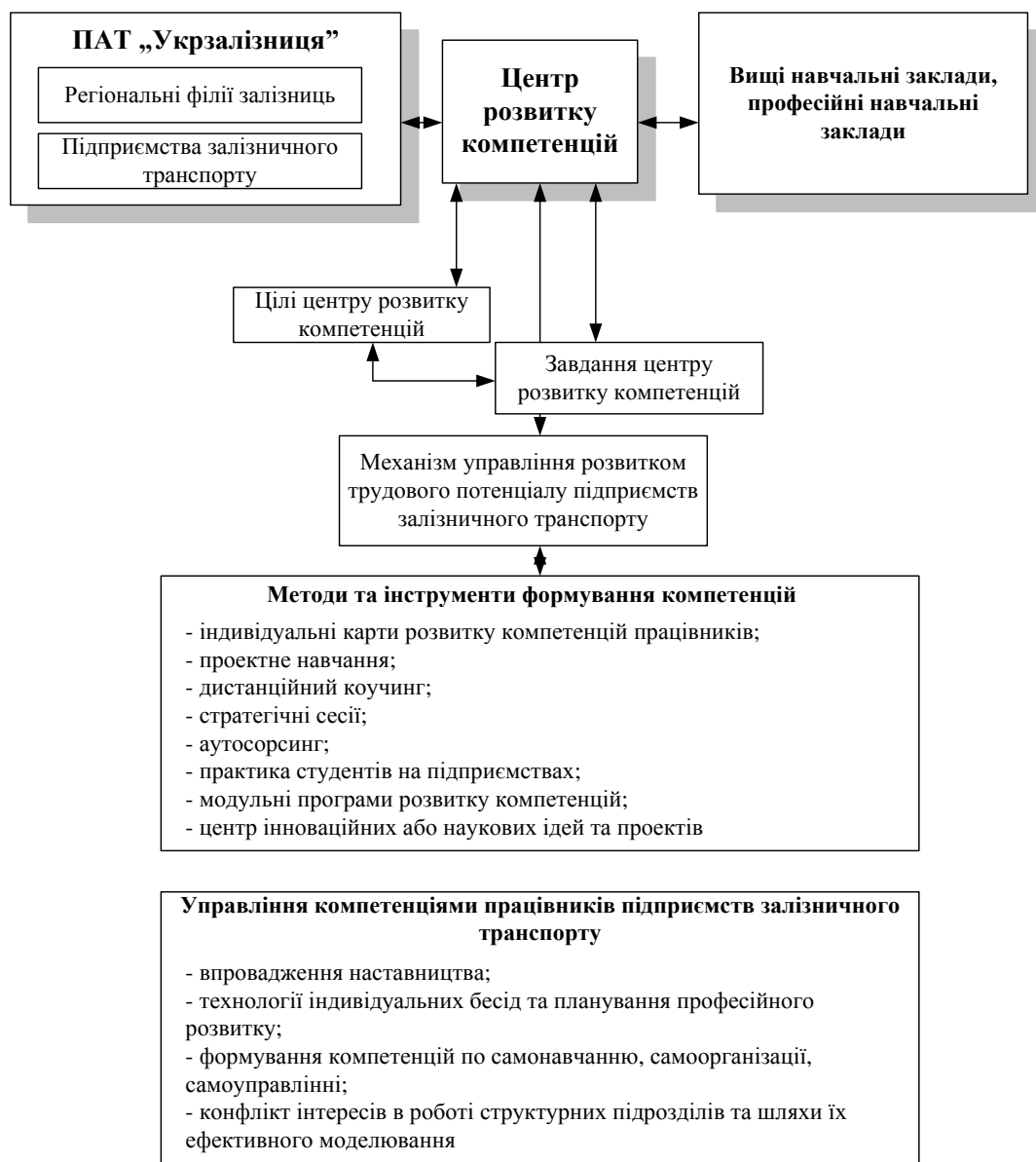


Рис. 1. Центр розвитку компетенцій, як система інтегрованих структурних взаємодій Вищих навчальних закладів та підприємств залізничного транспорту (розробка автора)

Основними напрямками діяльності Центру в аспекті розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є:

- підготовка, перепідготовка, підвищення компетентності працівників підприємств залізничного транспорту;
- підготовка фахівців необхідних компетенцій різного рівня управління;
- координація взаємодій вуз-підприємство (Вуз – ПАТ «УЗ»);
- управління інноваційним розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- підготовки рекомендацій, аналітичних, інформаційних та методичних матеріалів за напрямками діяльності Центру;
- розробка і реалізація освітніх програм і проектів, спрямованих на розвиток ПАТ «Укрзалізниця»;
- інформаційна діяльність та створення бази знань.

До основних цілей Центру розвитку компетенцій слід віднести:

- управління корпоративними знаннями;
- формування інноваційно-професійних компетенцій, які дозволять розробляти рішення по концептуальним проблемам підприємства;
- підтримка стратегічних змін;
- розвиток на ряду з професійними та інноваційно-професійними компетенціями лідерський та підприємницький потенціал, компетенції;
- виявлення, розвиток і залучення до управління та реалізації стратегічних цілей УЗ талантів, успішних та перспективних працівників;
- формування та укріплення корпоративної культури;
- формування та розвиток управлінських навиків.

В аспекті підготовки фахівців Центр розвитку компетенцій пропонуємо визначити як структурний підрозділ ПАТ «Укрзалізниця», який забезпечує ефективність програми розвитку

трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, їх впровадження в систему підготовки персоналу, сприяє адаптації персоналу, утриманню цінних кадрів на підприємстві, збереженню і розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності роботи підприємств залізничного транспорту в цілому. Він є сполучною ланкою консолідації профільних вищих навчальних закладів і підприємств залізничного транспорту, що дозволяє формувати компетентнісні моделі фахівців різного рівня управління на підприємствах і створювати збалансовані моделі цілей, методів та інструментів управління розвитком.

Підготовка фахівців повинна базуватися на принципах:

- 1) неперервність професійної підготовки та навчання персоналу, що обумовлено стрімкими темпами розвитку, модернізації техніки і технології;
- 2) практична спрямованість професійної підготовки та навчання персоналу;
- 3) використання переважно активних методів навчання персоналу.

Основними етапами системи розвитку трудового потенціалу на основі Центру розвитку компетенцій є наступні.

1. Встановлення цілей підприємств і визначення пріоритетів. Велика увага приділяється питанню бюджету на навчання.

2. Програма навчання включає 6 блоків:

- обов'язкове навчання;
- адаптація і навчання молодих фахівців;
- підвищення кваліфікації фахівців;
- підготовка керівників, які входять до кадрового резерву;
- продаж освітніх послуг;
- самостійне навчання.

3. Контроль якості навчання та формування бази знань.

Основною умовою ефективності системи розвитку трудового потенціалу

підприємств залізничного транспорту є її взаємозв'язок зі стратегічними цілями підприємства. Саме після того як визначені довгострокові цілі розвитку підприємства, можливо визначення пріоритетів у навчанні, яке спрямоване на формування компетенцій персоналу, необхідних для успішної реалізації стратегії. На основі цієї інформації формуються, або коригуються стандарти кадрової політики підприємства. Часто процесу визначення пріоритетних напрямків в навчанні персоналу передують розгляд результатів ділової оцінки персоналу: співробітниками служби управління персоналу зіставляються розроблені кадрові стандарти і результати оцінки персоналу, з метою виявлення так званих «прогалів», заповнити які, і покликана система розвитку трудового потенціалу підприємства.

4. Керівники, що входять в резерв. В даному блоці робота з кадровим резервом розглядається тільки в частині програми розвитку персоналу, не зачіпаючи питання аналізу потреби в резерві, відбору кандидатів і оцінки результатів діяльності.

5. Продаж освітніх послуг стороннім підприємствам. Даний напрямок діяльності центру дозволяє не тільки компенсувати частину витрат, але і сприяє набуттю нових співробітників. Організуючи навчання, у компанії з'являється можливість побачити рівень професійної підготовки людини, його навички і здатності і, за результатами навчання зробити йому пропозицію з працевлаштування в компанії.

6. Самостійне навчання. Цей напрямок діяльності Центру, що дає співробітникам компанії можливість вчитися в більш гнучкому режимі, в зручне для них час, і що дозволяє самостійно вибирати напрямок навчання. Електронне, дистанційне, он-лайн - навчання надає вирішені можливості для підвищення кваліфікації персоналу підприємства в стислі терміни і вимагає

фінансових витрат в основному тільки на етапі впровадження.

Найважливішими процесами, які є невід'ємною частиною діяльності центру, є контроль якості навчання і формування бази знань. Безперервний контроль якості навчання необхідний не тільки для оцінки ефективності вкладень в розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, а й для виявлення проблем і невідповідностей в ході процесу навчання, з метою прийняття своєчасних рішень, дозволяють зробити навчання персоналу максимально ефективним.

Слід зауважити, що Центр розвитку компетенцій ПАТ «Укрзалізниця» повинен працювати в тісній співпраці з вищими навчальними закладами. Співпраця навчальних закладів і підприємств залізничного транспорту є взаємовигідним, так як веде до обміну знаннями. Фахівці підприємств, які будуть вести курси, передавати знання і досвід наступному поколінню, отримують апробовану методику навчання. А навчальний заклад, в свою чергу, отримує доступ до інформації, накопиченої підприємством.

Бузи формують компетентнісну модель випускника, а керуючи варіативною частиною освітніх програм, можуть формувати на замовлення підприємств необхідну їм компетентнісну модель, доповнюючи її, крім освітньої програми, різними методами і інструментами необхідними для підприємств.

В межах Центру розвитку компетенцій підприємства на основі встановлених взаємозв'язків мають можливість сформувати потрібну для них компетентнісну модель молодих фахівців і здійснювати стратегічне замовлення вищим навчальним закладам у вигляді знань і навикової складової в залежності від кваліфікації майбутнього фахівця.

Процес навчання повинен бути побудований на системі модулів за моделлю інтерактивного навчання та складатися з практичних занять, дискусій, вправ, завдань. Зміст модулів глибоко адаптовано до залізничної специфіці, сучасних вимог менеджменту.

Сполучною ланкою між оцінкою і розвитком компетенцій керівників є створення індивідуальних планів розвитку (ІПР). Тому провідним вченим, фахівцям профільних вищих навчальних закладів, підприємств залізничного транспорту на засадах сумлінної співпраці необхідно розробити методичні рекомендації щодо створення індивідуальних планів розвитку, де під кожен індикатор компетенцій для кожної категорії керівників буде сформований перелік розвиваючих вправ, рекомендацій щодо розвитку, які дозволять керівнику описати цілі розвитку по інноваційно-професійним компетенціям, дії які сприятимуть їх досягнення. Створення ІПР стимулює керівників до саморозвитку, допомагає індивідуалізувати участь в програмах Центру розвитку компетенцій, допомагає керівникам поетапно розвивати інноваційно-професійні компетенції, які дозволять приймати управлінські рішення адаптовані до вимог та корпоративних задач УЗ, умов мінливого зовнішнього середовища.

Використання індивідуального плану розвитку сприятиме впровадженню особистісно-орієнтованої кадрової політики. При цьому підприємство отримує можливість, з одного боку, оцінити управлінський потенціал і спрогнозувати можливості його розвитку, а з іншого - допомогти співробітникам виділити пріоритети і розставити акценти при навчанні та розвитку у відповідності зі стратегічними цілями підприємства.

З точки зору мотивування співробітників, формулювання і виконання індивідуального плану

розвитку є важливою складовою потреби «самовираження» за моделлю мотивації А. Маслоу [5], яка характеризується особистісним ростом і реалізацією внутрішнього потенціалу. З цього випливає, що активне використання даного інструменту розвитку співробітників впливає на підвищення загального рівня мотивації персоналу в компанії.

Основними групами розвитку є: топ-менеджмент, кадровий резерв топ-менеджменту, середній менеджмент, базовий менеджмент, співробітники базових професій.

Організаційно-функціональна структура Центру розвитку компетенцій представлено на рис. 2.

Інноваційної майданчиком взаємодії учасників навчального процесу в межах Центру розвитку компетенцій та взаємодії підприємств залізничного транспорту і ВНЗ є навчання з використанням комп'ютерів (Computer-based Learning), онлайн-навчання (Online Learning), електронне навчання (e-Learning). Впровадження такого виду навчання дозволить об'єднати унікальні інтелектуальні ресурси ПАТ «Укрзалізниця» і навчального закладу в рамках державно-приватного партнерства в системі професійної освіти.

Висновок. Таким чином, формування Центру компетенцій дозволить на ПАТ «Укрзалізниця» та його підприємствах створити особливе середовище і корпоративну культуру для більш швидкого розвитку трудового потенціалу, підвищення його лояльності та прихильності та адаптивну модель розвитку особистісних і професійних якостей працівників, трансформуючи їх на більш високі рівні управління в короткі терміни, з високою якістю і найменшими витратами, забезпечуючи високу залученість працівників в процес саморозвитку.

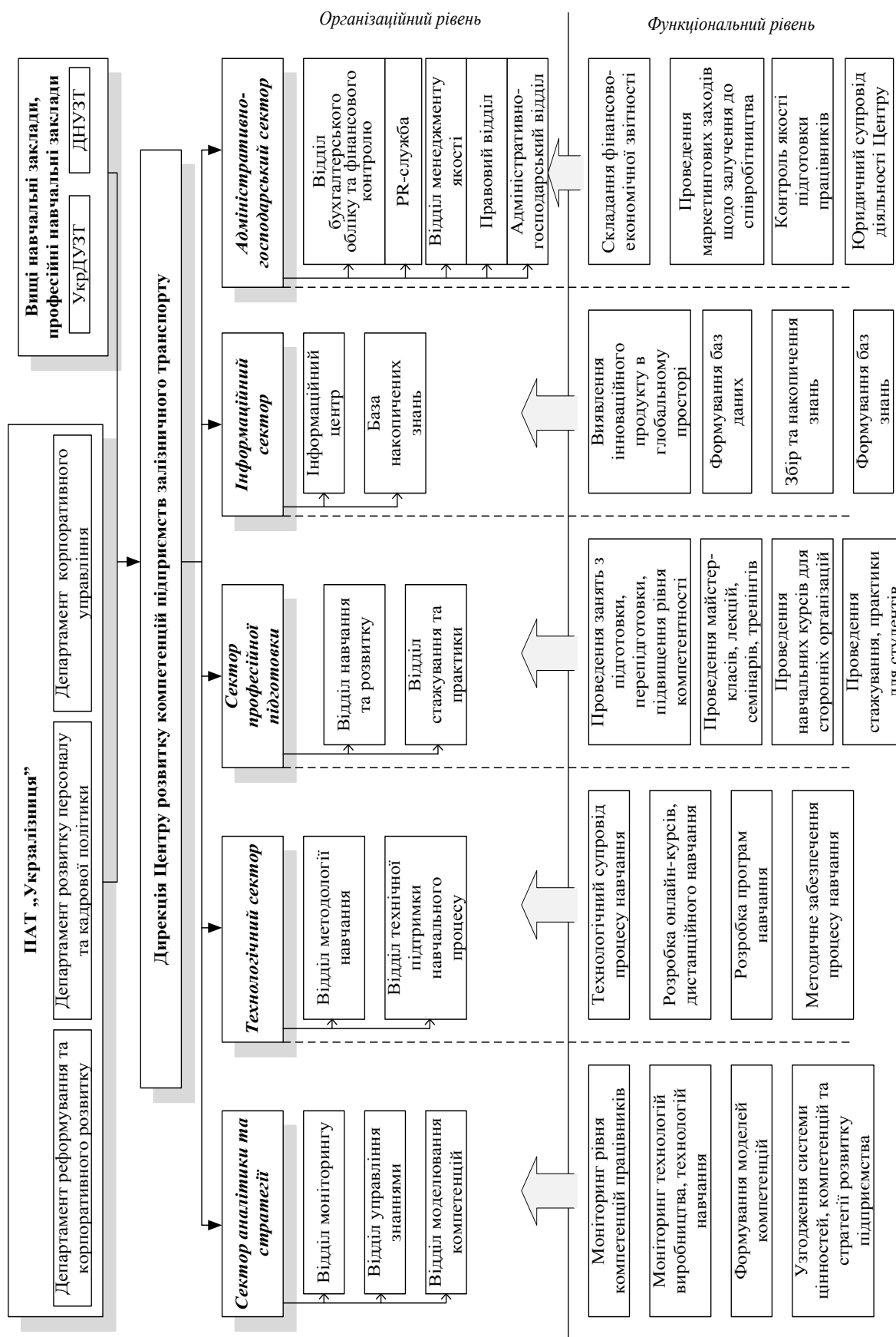


Рис. 2. Організаційно-функціональна структура Центру розвитку компетенцій підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

В цьому випадку центр компетенцій вирішує наступні завдання:

- формування компетентної моделі фахівців;
- оцінка, аналіз та корегування їх розвитку;
- аналіз зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Зазначені цілі і завдання центру компетенцій є ключовим інструментарієм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту за умови формування необхідної результативності взаємодії всіх взаємовпливаючих структур з питань управління розвитком.

Центр розвитку компетенцій дозволить забезпечити безперервність підготовки, навчання, підвищення компетентності працівників залізничного транспорту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баніт О. В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу / О. В. Баніт // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. – 2014. – № 1 (12). – С. 94–98

2. Гительман Л.Д. Центры компетенций – прогрессивная форма организации инновационной деятельности / Л.Д. Гительман, М.В. Кожевников // Инновации. – 2013. - №10 (180). – С.92 – 98

3. Головкова Л.С. Развитие трудоресурсного потенциала железнодорожной отрасли в контексте корпоративизации / Л.С. Головкова // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. ак.В. Лазаряна «Проблеми економіки України». – 2012. – Вип.4. – С.26-37

4. Дикань В.Л. Реформирование железнодорожного транспорта (стратегия преобразований в системе управления

отраслью)/ В.Л. Дикань, Д.И. Бойко// Журнал «Бизнес информ»— 2010.—С. 48-50.

5. Калініченко Л.Л. Методолгічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія / Л.Л. Калініченко. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 382с.

6. Компанієць В.В. Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту (соціокультурні домінанти): монографія / В.В. Компанієць, В.В. Польова. – Х.: Видавництво «Лідер», 2016. – 298с.

7. Луханин Н. Техническое обучение как инструмент внедрения мероприятий бережливого производства и эффективного управления ресурсами в сфере транспортной логистики / Н. Луханин, М.Мелешко // Українські залізниці. – 2015. - №1-2 (19-20). – С. 46-53

8. Маличенко И.П. Виртуальный корпоративный университет как инновационный механизм взаимодействия бизнеса и вуза в системе профессионального образования / И.П. Маличенко // Креативная экономика. – 2014. - №12(96). – С.99-113

9. Романова М.М. Корпоративный университет – эффективный инструмент развития персонала в организации [Электронный ресурс] / М.М. Романова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015. – Т.7, №2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>

10. Черновалова Г.А. Интегрированный центр компетенций предприятий как инфраструктурный механизм управления инновационным развитием персонала [Электронный ресурс] / Г.А. Черновалова. – Режим доступа: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=37113>

DOI 10.18664/338.47:338.45.v%vi%i.136126