

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ДНІПРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ ІМЕНІ АКАДЕМІКА В. ЛАЗАРЯНА**

ГРЕБЕНЮК ГАЛИНА МИХАЙЛІВНА

УДК: 331.101.3:656.2(477)

**РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО
ПІДХОДУ**

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

Автореферат

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Дніпро – 2020

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Дніпровському національному університеті залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент
Гненний Олег Миколайович,
Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна,
завідувач кафедри економіки та менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України
Андрушків Богдан Миколайович,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг;

доктор економічних наук, доцент
Гармідер Лариса Дмитрівна,
ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» (м. Дніпро),
завідувач кафедри підприємництва, організації виробництва та теоретичної і прикладної економіки.

Захист відбудеться «08» жовтня 2020 р. о 12:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 08.820.03 Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна за адресою: 49010, м. Дніпро, вул. Лазаряна, 2, ауд. 314.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна за адресою: 49010, м. Дніпро, вул. Лазаряна, 2, ауд. 262.

Автореферат розісланий «07» вересня 2020 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І. І. Рекун

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку АТ «Укрзалізниця» та підприємств залізничного транспорту зумовлюють необхідність впровадження змін та інновацій, які забезпечують перетворення в методах управління підприємствами, трансформації трудових ресурсів, цінностей людей, етичні зрушення та рух до технологічного перевороту. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту вимагає врахування поряд зі здібностями працівників до праці їхніх соціально-психологічних якостей, інтелектуального рівня, можливостей інноваційної діяльності, розвитку їхніх компетенцій, активізація яких дає можливість більш повно реалізувати трудовий потенціал. Розвиток трудового потенціалу як вирішальна передумова соціально-економічної стабілізації стає основою забезпечення ефективності підприємств залізничного транспорту.

Сьогодні на підприємствах залізничного транспорту спостерігаються негативні тенденції в структурі зайнятості та якості робочої сили. Підприємства майже втратили контроль за станом свого трудового потенціалу та процесами його формування й використання. Загострюються проблеми, пов'язані з удосконаленням організаційно-економічних механізмів розвитку трудового потенціалу, стимулювання ефективної роботи колективів підприємств, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів розвитку трудового потенціалу залізничних підприємств.

Проблемам формування та розвитку кадрового, людського, трудового потенціалу підприємств, зокрема й залізничного транспорту, присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких М. Г. Акулов, О. В. Арзамасова, Т. В. Білорус, М. І. Булгаков, Л. В. Галаз, Л. Д. Гармідер, Л. С. Головкова, В. Л. Дикань, О. І. Дідченко, А. Є. Ілларіонов, В. В. Компанієць, Н. М. Кузьмина, А. В. Линенко, Л. Ц. Масловська, С. Г. Радько, І. І. Рекун, В. М. Рубан, Н. В. Солнцева, Е. С. Судакова, Т. Г. Сухорукова, І. В. Токмакова, А. В. Череп, А. А. Чухно, Р. В. Яковенко, Л. А. Янковська та інші.

Питання розробки концепцій, механізмів управління, формування, розвитку трудового потенціалу підприємства розглядали у своїх працях такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Б. М. Андрушків, Т. В. Білоус, Л. Д. Гармідер, Л. С. Головкова, Л. О. Жилінська, З. С. Каїра, Л. Л. Калініченко, В. В. Компанієць, Л. І. Лукичев, А. Г. Миронова, М. І. Міщенко, Л. І. Поддергіна, В. В. Польова, О. М. Ревіна, Е. С. Судакова, І. В. Токмакова, О. Л. Чуланова та інші.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць названих учених, слід зазначити, що поряд із великою кількістю пропозицій і розробок щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту існує потреба в удосконаленні компонентної структури трудового потенціалу, системи його формування; розробленні концепції та організаційних засад розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту; формуванні п'ятикластерної моделі компетенцій підприємств залізничного транспорту та корпоративно-мотиваційного механізму розвитку, що й зумовило вибір теми дисертаційної роботи, визначило мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконувалася в рамках науково-дослідної роботи кафедри «Економіка та менеджмент» Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна на тему: «Дослідження та розвиток методів управління персоналом» (номер державної реєстрації 0119U002429) та відповідно до Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року (затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 21 грудня 2015 р. № 547). Внесок здобувача полягає в розробці методичного підходу до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту та науково-методичного підходу до підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких основних завдань:

- удосконалити компонентну структуру трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу;
- обґрунтувати концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- розробити п'ятикластерну модель компетенцій підприємств залізничного транспорту;
- удосконалити систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- проаналізувати стан розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та вдосконалити методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту;
- удосконалити корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- сформулювати та обґрунтувати науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.

Методи дослідження. Методичною основою наукового дослідження є закони сучасної економічної теорії та концепції загального менеджменту, корпоративного управління та управління персоналом. Досягнення визначеної мети й розв'язання поставлених у дисертаційній роботі завдань базується на використанні системи загальнонаукових методів і прийомів дослідження: *морфологічного аналізу* – для уточнення сутності понять «трудова потенція», «компетентність», «компетентність»; *фінансово-економічного і статистичного аналізу* – для визначення стану трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;

логіко-аналітичного аналізу – для розроблення концепції розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, п'ятикластерної моделі компетенцій підприємств залізничного транспорту; *експертного і розрахунково-аналітичного аналізу* – для оцінки рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту; *логіко-діалектичного аналізу* – для удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, розроблення організаційних засад розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, розкриття корпоративно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту; *графічного аналізу* – для наочного подання статистичного матеріалу та схематичного зображення теоретичних і практичних положень дисертації; *абстрактно-логічного аналізу* – для узагальнення, формулювання висновків і рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, звітні дані АТ «Укрзалізниця», результати наукових досліджень, матеріали науково-практичних конференцій, публікації зарубіжних і вітчизняних авторів та інші джерела.

Наукова новизна отриманих результатів. Основні наукові результати полягають в теоретико-методичному обґрунтуванні та вирішенні науково-практичного завдання щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу:

удосконалено:

- компонентну структуру трудового потенціалу підприємства, що, на відміну від існуючих, складається з особистісної компоненти (у межах якої виділено ціннісно-мотиваційну, психофізіологічну, кадрову складові), організаційної компоненти (до якої входять професійна, кваліфікаційна, організаційна, соціально-демографічна складові) та є сукупністю наявних і потенційних можливостей працівників залізничного транспорту, накопичених у процесі розвитку особистості, нових знань, навичок, досвіду, здобутих у результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатністю їх ефективно використовувати та нарощувати в майбутньому, що за умов компетентнісного підходу до розвитку трудового потенціалу сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту;

- систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, базується на виділенні системи принципів (базових, специфічних та управлінських), застосуванні компетентнісного підходу до підбору кадрів, визначенні вимог до кадрів відповідно до п'ятикластерної моделі компетенцій та запропонованих методів оцінювання претендентів, що дозволить сформувати трудовий потенціал з необхідними якісними властивостями та відповідною структурою персоналу, забезпечити відбір висококваліфікованих спеціалістів з можливостями подальшого розвитку;

- науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства, який, на відміну від

існуючих, ґрунтується на теорії нечітких множин, що дозволить кількісно оцінювати їх інтелектуальну складову і сприятиме підвищенню якості управління трудовим потенціалом підприємства.

набули подальшого розвитку:

- концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу, який, на відміну від існуючих, забезпечує якісні, кількісні та структурні зміни трудового потенціалу підприємства шляхом формування чітких критеріїв оцінювання його складових (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної) у межах компетенцій, які вони формують, корпоративної культури з впровадженням єдиної системи цінностей, що дозволяє сформувати сучасний конкурентоспроможний трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту;
- п'ятикластерна модель компетенцій підприємств залізничного транспорту, яка, на відміну від існуючих, включає такі кластери компетенцій: корпоративні компетенції, професійні компетенції, компетенції результативності та досвіду, потенціалу до розвитку й управлінські компетенції. Встановлено взаємозв'язок компетенцій зі складовими трудового потенціалу та категоріями працівників підприємств залізничного транспорту, розроблено перелік компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту відповідно до кластеру. Це дозволить оцінити рівень розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, визначити проблеми та вектор його розвитку, сформувати інструментарій розвитку трудового потенціалу;
- методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, полягає у визначенні інтегральних показників кластерів компетенцій підприємств залізничного транспорту, що дозволяє оцінити рівень розвитку кожної компетенції й розробити ефективний механізм для подальшого розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на синтезі корпоративної культури та корпоративної системи мотивації шляхом формування системи цінностей АТ «Укрзалізниця», структурної моделі взаємодії системи розвитку трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства, визначення основних методів та інструментів мотивації, що дозволить забезпечити розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі активізації внутрішніх мотивів до розвитку компетенцій кожного працівника.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дисертації теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані в процесі розроблення кадрової стратегії АТ «Укрзалізниця», його підприємств і реалізації політики розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.

Запропоновано організаційні засади розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, які ґрунтуються на створенні Центру розвитку компетенцій трудового потенціалу АТ «Укрзалізниця». Визначено

механізм функціонування Центру, його організаційно-функціональну структуру та встановлено структурні взаємозв'язки та взаємодію Центру із закладами вищої освіти.

Положення дисертаційного дослідження використано в практичній діяльності підприємств залізничного транспорту, зокрема методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, визначення інтегральних показників з урахуванням кластерів компетенцій впроваджено в діяльність регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця» (акт впровадження результатів дисертації від 18.09.2018 р.).

Результати дослідження використовуються в навчальному процесі для підготовки бакалаврів та магістрів з менеджменту під час викладання дисциплін: «Управління персоналом», «Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Самоменеджмент» та дипломного проектування в Дніпровському національному університеті залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна (акт використання результатів від 14.05.2019 р., виданий Дніпровським національним університетом залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота виконана здобувачем особисто, усі наукові результати, отримані в дисертаційній роботі та винесені на захист, відображено в наукових публікаціях та належать особисто автору.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дослідження пройшли апробацію на 9 міжнародних та 2 всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2008 р.), «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2009 р.), «Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті» (Яремче, 2010 р.), «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2010 р.), «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2013 р.), «Проблеми економіки транспорту» (Дніпропетровськ, 2014 р.), «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» (Дніпро, 2017), «Проблеми економіки транспорту» (Дніпро, 2017 р.), «Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції» (Харків, 2017 р.), «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, 2017 р.), «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (Харків, 2018 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 20 наукових праць, серед яких 9 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз, і 11 матеріалів і тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць становить 5,51 ум. друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 5,43 ум. друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 290 сторінок, у т.ч. основний текст займає 197 сторінок (8,1 ум. друк. арк.). Матеріали дисертації проілюстровано 30 рисунками, 9 таблицями та містять 9 додатків (53 сторінки). Список використаних джерел налічує 209 найменувань і викладений на 22 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми дисертації, сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, охарактеризовано наукову новизну і практичну значущість отриманих результатів, наведено дані щодо їх апробації та публікацій.

У першому розділі **«Теоретичні основи розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту»** визначено та обґрунтовано компонентну структуру трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, проаналізовано зарубіжний досвід розвитку трудового потенціалу, розкрито та обґрунтовано концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Дослідження програми реформування залізничного транспорту, політики розвитку АТ «Українська залізниця» дозволили сформувати цільову модель стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту, відповідно до якої ключовими завданнями є: розвиток пасажирських і вантажних перевезень за рахунок підвищення комфорту для пасажирів, зменшення часу перебування пасажирів у дорозі, підвищення якості обслуговування клієнтів і безпеки, поліпшення якості сервісу, зменшення строку доставки вантажів, підвищення прибутковості перевезення, збільшення обсягів перевезення вантажів, збільшення конкурентоспроможності вантажних перевезень, забезпечення ефективності підприємств залізничного транспорту. Визначено, що стратегічний розвиток підприємств залізничного транспорту слід забезпечувати за рахунок формування довгострокових конкурентних переваг шляхом формування, нарощення та розвитку трудового потенціалу, що є найбільш важко відтворюваними перевагами, оскільки, крім знання бізнес-процесів, вимагають значного часу для підготовки персоналу. Трудовий потенціал працівника розглядається як рушійна сила розвитку підприємств залізничного транспорту, від ступеня використання якої залежить ефективність використання інших ресурсів підприємств.

Розкрито компонентну структуру трудового потенціалу підприємства, до складу якої входять ціннісно-мотиваційна, психофізіологічна, кадрова, професійна, кваліфікаційна, організаційна, соціально-демографічна складові та яка є сукупністю наявних і потенційних можливостей працівників залізничного транспорту, накопичених у процесі становлення особистості, нових знань, навиків, досвіду, здобутих у результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатність їх ефективно використовувати та нарощувати надалі, що за умов компетентнісного підходу до розвитку трудового потенціалу сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту. Структуру та фактори трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту подано на рис. 1.

Трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту формується під впливом двох компонентів (особистісного, який визначає трудовий потенціал працівника, та організаційного) та внутрішніх і зовнішніх факторів.

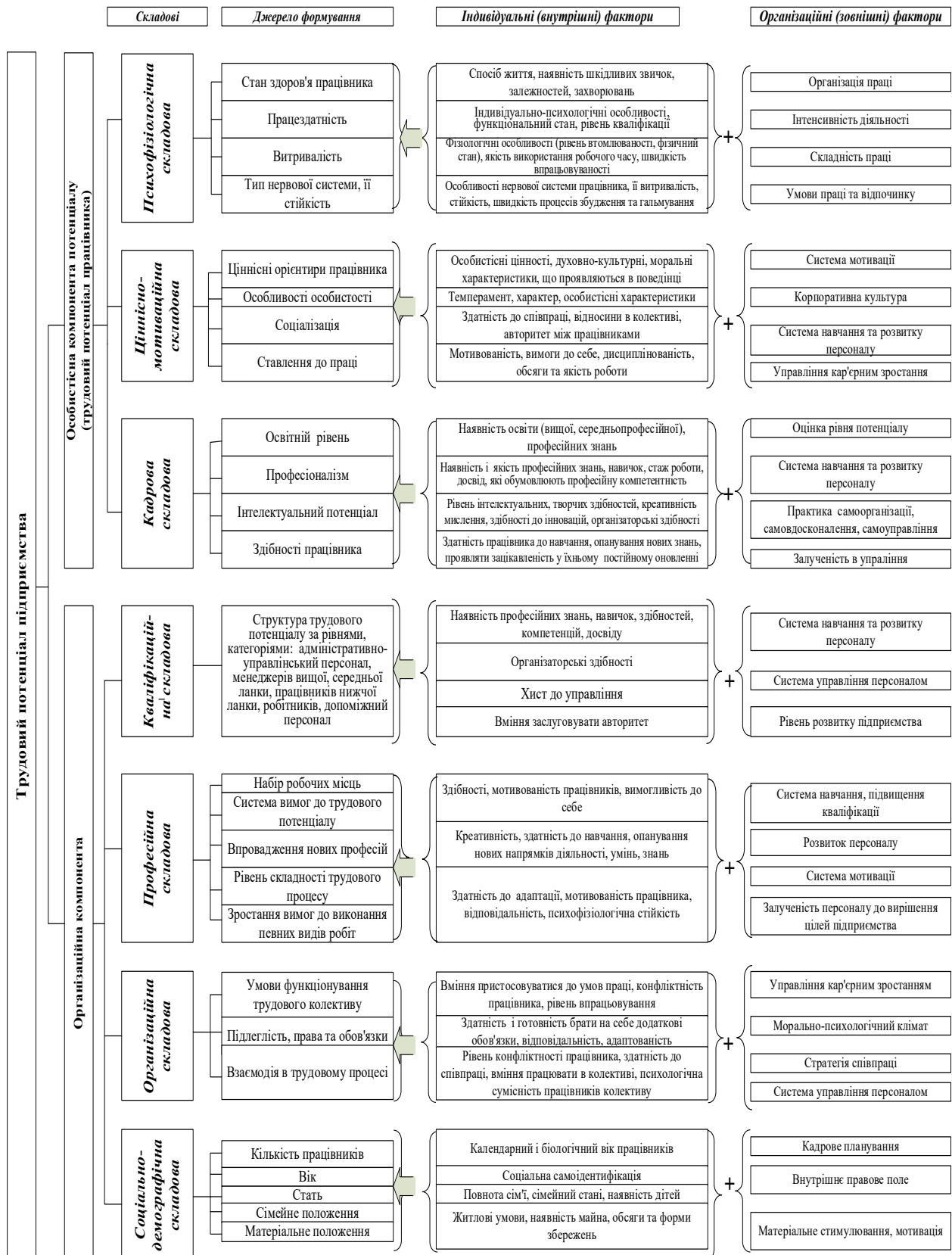


Рис. 1. Структура та фактори формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту

Внутрішні фактори залежать від особистості працівника, його дій і переконань, можуть бути як загальними для колективу, так і індивідуальними. Зовнішні (організаційні) фактори залежать від організаційних процесів підприємства та дії системи управління. При формуванні та розвитку трудового

потенціалу підприємств залізничного транспорту слід враховувати специфіку їх функціонування, наявність фахівців, які мають цілодобовий режим роботи й важкі умови праці.

Досліджено існуючі підходи до розвитку трудового потенціалу, визначено, що розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту є цілеспрямований вплив на ціннісно-мотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну та організаційну складові трудового потенціалу, що виражається в якісній, кількісній і структурній зміні трудового потенціалу персоналу та підприємства в цілому відповідно до його стратегічних цілей і завдань.

Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту запропоновано здійснювати на основі компетентнісного підходу, який, на відміну від існуючих, якісні, кількісні й структурні зміни трудового потенціалу персоналу забезпечує шляхом формування чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної), розвитку їхніх компетенцій, корпоративної культури з упровадженням єдиної системи цінностей. Такий підхід до управління дозволить сформувати потужний трудовий потенціал підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту. Концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту подано на рис. 2.

Основними принципами розвитку трудового потенціалу визначено: системне планування; доцільність; синергічність; ефективність; безперервність; оптимальність; адаптивність; інноваційність; комплексність; послідовне впровадження; об'єктивний моніторинг.

У другому розділі **«Компетентнісний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту»** виконано аналіз стану розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, розроблено модель компетенцій підприємств залізничного транспорту, удосконалено процес формування трудового потенціалу та здійснено оцінювання рівня розвитку компетенцій керівного складу структурних підрозділів регіональної філії «Придніпровська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Дослідження трудового потенціалу персоналу виконувалося на базі структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця». Результати здійсненого аналізу свідчать про високий коефіцієнт плинності на підприємствах залізничного транспорту (від 9 до 24 %), що є понад норми, адже коефіцієнт плинності повинен бути 3–5 %, зокрема, до 15 % – допустима норма для великих підприємств. Забезпеченість персоналом коливається від 85 % до 99 %, а частка працівників з вищою освітою дуже різниться на підприємствах залізничного транспорту і становить від 17 % до 76 %. Виявлено, що чим нижчий цей відсоток, тим вище відсоток плинності кадрів. Значної уваги потребує зниження втрат робочого часу, які становлять до 16 %, та віковий склад персоналу, основна частка якого – працівники старшого віку. Визначено, що персонал підприємств має потенціал до розвитку та швидкої адаптації до змін в системі управління трудовим потенціалом підприємства.

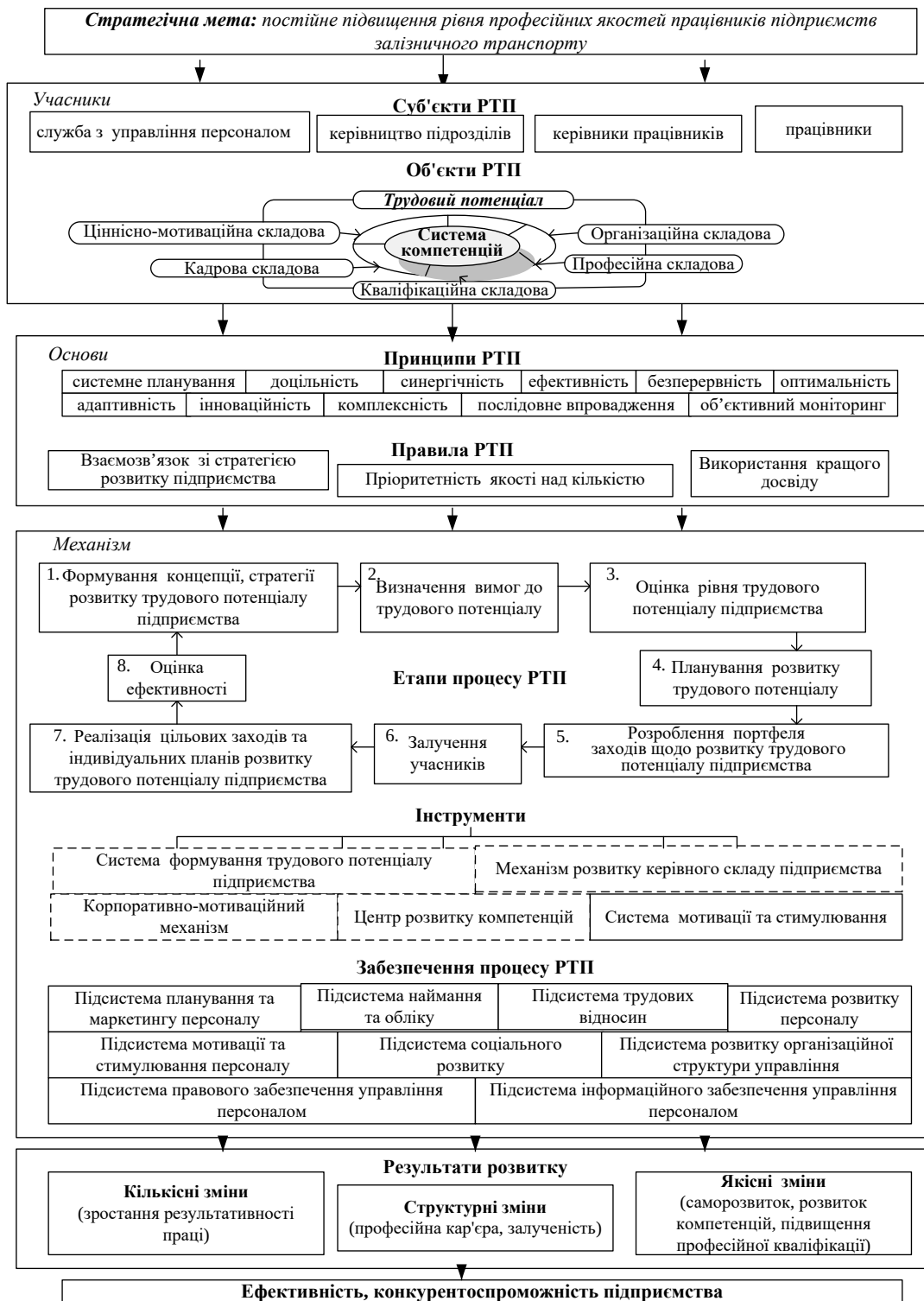


Рис. 2. Концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту

У мінливому зовнішньому середовищі визначення працівників ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту, зокрема стосовно безпеки руху, безперервності роботи, зумовлює необхідність впровадження елементів розвитку трудового потенціалу, які базуються на формуванні моделі компетенцій працівників підприємства, що поєднує в собі сукупність знань, вмінь та навиків працівників, необхідних для

формування ефективної моделі професійної поведінки. Визначено, що розвиток трудового потенціалу слід здійснювати на основі розвитку компетенцій працівників та підвищення рівня їх компетентності шляхом синтезу навчання та бізнес-процесів, можливості саморозвитку, самонавчання, кар'єрного зростання не тільки за рахунок здобуття освіти, а й на базі самоосвіти, набуття професійного досвіду.

Синтезуючи різні підходи та трактування поняття «компетенція», було враховано, що його елементами є єдність знань, здібностей діяти, тактика поведінки, яка визначається функціональними обов'язками працівника. Компетенції конструюють модель ефективної професійної поведінки працівника. Щоб відповідати такій моделі поведінки, працівнику необхідно розуміти, які характеристики його діяльності найважливіші. Фактично компетенції в сучасному управлінні трудовим потенціалом, його розвитком дозволяють сформулювати єдине бачення діяльності: діяльність очима виконавця – діяльність очима керівника – діяльність очима споживача продукції підприємств залізничного транспорту. Це дозволило визначити компетенцію як характеристику сукупності знань, умінь, здібностей, навичок, професійно важливих якостей, мотивації та ціннісних орієнтирів працівника, які визначають тактику його професійної поведінки, необхідну для успішного виконання функціональних обов'язків відповідно до посади працівника та стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту.

Розроблено п'ятикластерну модель компетенцій підприємств залізничного транспорту (рис. 3). У цій моделі виділено такі кластери компетенцій: корпоративні компетенції (до складу якого входять компетентність, клієнтоорієнтованість, корпоративність та відповідальність, якість та безпека, інноваційність), професійні компетенції (у межах якого виділено володіння фаховими знаннями та навиками, відповідальність, уважність, системне мислення, знання підприємства та його цінностей), компетенції результативності та досвіду (містить рівень працездатності, рівень якості продукції (послуг), інтенсивність праці, задоволеність працею, рівень оперативності виконання робіт, орієнтація на результат, орієнтація на команду, дисциплінованість), потенціалу до розвитку (до складу якого входять рівень інтелекту, рівень свідомості, рівень ділової активності, рівень раціоналізаторської активності, здатність до самонавчання, здатність до саморозвитку, адаптованість) та управлінські компетенції (у межах якого виділено лідерство, організаторські здібності, здатність до керівництва, стратегічне мислення, вміння контролювати, креативність, комунікабельність, орієнтація на довгострокові цілі, здатність приймати рішення, вирішувати проблеми). Встановлено взаємозв'язок компетенцій зі складовими трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту та категоріями працівників, розроблено перелік компетенцій працівників залізничного транспорту.



Рис. 3. П'ятикластерна модель компетенцій підприємств залізничного транспорту

Забезпечення АТ «Українська залізниця» та підприємств залізничного транспорту трудовим потенціалом високого рівня, формування кадрового резерву, зокрема й управлінців, зумовлює необхідність створення єдиної системи формування трудового потенціалу, яка ґрунтується на комплексному підході до відбору кадрів та визначеній системі принципів. Основними джерелами формування трудового потенціалу є внутрішній ринок праці, представницький резерв кандидатів, професійні навчальні заклади, служба зайнятості та зовнішній ринок праці. До запропонованої системи принципів належать: принципи базового (фундаментального) характеру (системність, рівність, повага до людини, правового та соціального захисту, економічність, гнучкість, безперервність, психологічна сумісність, узгодженість, науковість), специфічні принципи (унікальність, оптимізація, перспективність, прозорість, залученість, принцип 2С, зацікавленість, контроль та якісна визначеність) та управлінські принципи (комплементарність управлінських ролей, делегування відповідальності, креативність, ініціативність, розвиток особистості, принцип 3С).

Розроблено методичний підхід до оцінки рівня розвитку компетенцій підприємств залізничного транспорту, який базується на визначенні інтегральних показників рівня розвитку корпоративних, професійних компетенцій, компетенцій потенціалу до розвитку, результативності та досвіду,

управлінських компетенцій (рис. 4). Це дозволяє визначити проблеми розвитку трудового потенціалу, розкрити приховані резерви потенціалу та сформувати ефективний інструментарій подальшого розвитку.

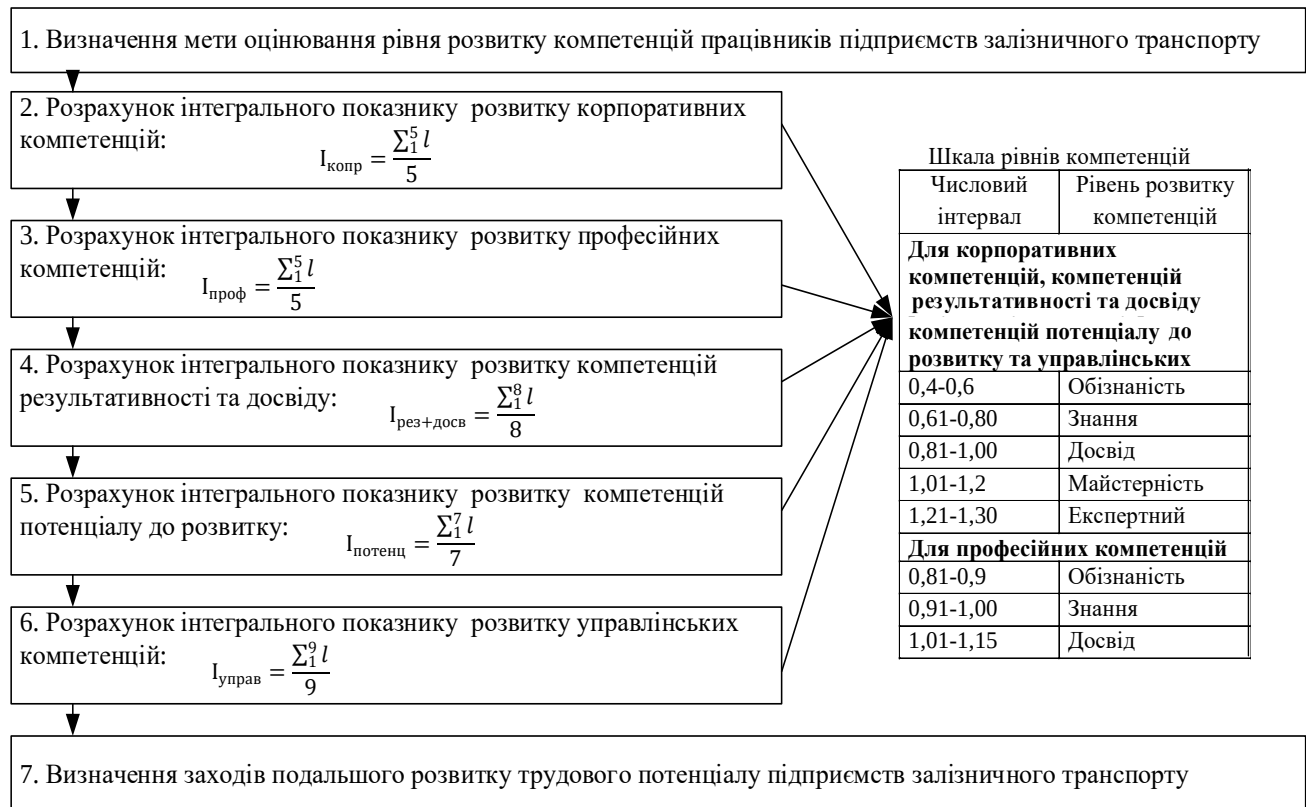


Рис. 4. Послідовність оцінювання рівня розвитку компетенцій підприємств залізничного транспорту

У третьому розділі «Удосконалення інструментарію розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту» розкрито організаційні засади розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, запропоновано корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, удосконалено структурну модель підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Сформовано корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на синтезі корпоративної культури та корпоративної системи мотивації шляхом формування системи цінностей АТ «Укрзалізниця», структурної моделі взаємодії системи розвитку трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства, визначення основних методів та інструментів мотивації (рис. 5).

У сучасних умовах розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту слід здійснювати на основі компетенцій працівників та підвищення рівня їхньої компетентності шляхом синтезу навчання та бізнес-процесів, можливістю саморозвитку, самонавчання, кар'єрного зростання не тільки за рахунок здобування елітної освіти, а й на базі самоосвіти, набуття професійного досвіду. Організаційним інструментом розвитку трудового

потенціалу підприємств залізничного транспорту визначено Центр розвитку компетенцій трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який націлений 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.

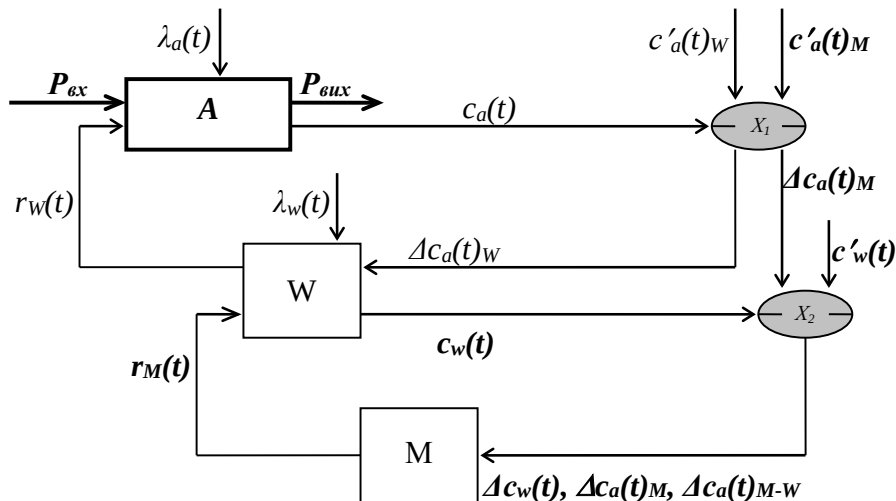


Рис. 5. Корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту

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 спрямований 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. Визначено механізм функціонування Центру, його організаційно-функціональну структуру та встановлено структурні взаємозв'язки та взаємодію центру із закладами вищої освіти.

В аспекті підготовки фахівців Центр розвитку компетенцій запропоновано визначити як структурний підрозділ АТ «Укрзалізниця», який забезпечує ефективність програм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, їх впровадження в систему підготовки персоналу, сприяє адаптації персоналу, утриманню цінних кадрів на підприємстві, збереженню та розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності роботи підприємств залізничного транспорту в цілому. Він є сполучною ланкою консолідації профільних закладів вищої освіти й підприємств залізничного транспорту, що дозволяє формувати компетентнісні моделі фахівців різного рівня управління на підприємствах і створювати збалансовані моделі цілей, методів та інструментів розвитку.

Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства, який враховує три контури управління, що відповідають різним концепціям управління персоналом, а отже, і різним підходам до його оцінки: механістична концепція, органічна концепція, концепція людських ресурсів (рис. 6).



де M – керівник, W – персонал (або окремих працівник), A – об'єкт діяльності працівника (процес), X_1 – оцінний блок першого рівня, X_2 – оцінний блок другого рівня, $r_w(t)$ – управляюча дія працівника на об'єкт діяльності, $r_M(t)$ – управляюча дія керівника на працівника, $c_a(t)$ – поточний стан об'єкта діяльності A , $c_w(t)$ – поточний стан працівника, $c'_w(t)$ – еталонний стан працівника, заданий керівником, $c'_a(t)_w$ – уявлення працівника про цілі своєї діяльності (про необхідний стан об'єкта діяльності), $c'_a(t)_M$ – еталонний стан об'єкта діяльності, заданий керівником (мета діяльності працівника), $\Delta c_a(t)_w$ – відхилення поточного стану об'єкта діяльності від $c'_a(t)_w$, $\Delta c_a(t)_M$ – відхилення поточного стану об'єкта діяльності від $c'_a(t)_M$, $\Delta c_w(t)$ – відхилення поточного стану працівника від заданого, $\Delta c_a(t)_{M-w}$ – різниця між $c'_a(t)_M$ і $c'_a(t)_w$, що характеризує рівень професійних знань працівника

Рис. 6. Схема управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства на основі компетентнісного підходу

Відповідно до структурної моделі управляючі дії мають навчальний характер і їх поділено на такі класи:

- 1) пряма навчальна дія;
- 2) непряма навчальна дія «навчання через роботу»;
- 3) непряма навчальна дія «навчання через спільну роботу».

Розроблено базову систему цінностей АТ «Укрзалізниця», яка включає корпоративні цінності, морально-етичні цінності та норми поведінки працівників, цінності та норми, що визначають стиль керівництва, форми та методи управління. Система цінностей сформована з урахуванням цінностей, вказаних у стратегії розвитку залізничного транспорту, та п'ятикластерної моделі компетенцій.

Корпоративну систему мотивації запропоновано формувати на принципах: комплексного і несуперечливого характеру мотиваційних впливів; застосування стимулів, що належать до типів спонукання і винагороди, за умов мінімізації примусу до праці, подолання відчуження праці; диференціації методів мотиваційних впливів на різні категорії й групи персоналу (соціально-демографічні, професійно-кваліфікаційні); безперервного розвитку та вдосконалення методів мотиваційних впливів; врахування структури мотивів працівників, ступеня задоволення їх потреб та інтересів; прагнення до гармонізації інтересів працівників та інтересів організації.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження було отримано нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують актуальне науково-прикладне завдання щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу.

Результати дослідження є підставою для таких висновків:

1. Дослідження наукових позицій щодо змістової структури трудового потенціалу підприємств стало базисом удосконалення компонентної структури трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, у якій виділено складові відповідно до компонентів потенціалу. Це дозволило розробити дійовий інструментарій розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

2. Формування потужного трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту здійснюється на основі запропонованого концептуального підходу, який базується на впровадженні компетентнісного підходу. Цей підхід за рахунок формування чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної) у межах компетенцій, а також корпоративної культури з єдиною системою цінностей дозволив досягти якісних, кількісних і структурних змін трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

3. Ключові компетенції підприємств залізничного транспорту розкриває запропонована п'ятикластерна модель компетенцій підприємств залізничного транспорту. Встановлення взаємозв'язку компетенцій зі складовими трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, категоріями працівників дозволило оцінити рівень розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, сформувати інструментарій управління його подальшим розвитком.

4. Застосування комплексного підходу та запропонованої системи принципів дозволило сформувати єдину систему формування трудового потенціалу

АТ «Укрзалізниця» та підприємств залізничного транспорту, яка надала можливість виконувати підбір кадрів з необхідними якісними властивостями одночасно або послідовно на різних стадіях роботи та дозволяє скоротити терміни та підвищити якість підбору.

5. Обґрунтування заходів розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту здійснюється на основі запропонованого методичного підходу до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючих, полягає у визначенні інтегральних показників кластерів компетенцій підприємств залізничного транспорту. Оцінка рівня розвитку кожної компетенції працівників підприємств залізничного транспорту є ваговою складовою в механізмі управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

6. З метою активізації внутрішніх мотивів працівників підприємств залізничного транспорту й формування дійового мотиваційного інструментарію розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту сформовано корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який ґрунтується на синтезі корпоративної культури та корпоративної системи мотивації шляхом формування системи цінностей АТ «Укрзалізниця», структурної моделі взаємодії системи розвитку трудового потенціалу та корпоративної культури підприємства, визначення основних методів та інструментів мотивації.

7. Розроблений науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства дозволяє кількісно оцінювати інтелектуальну складову людських ресурсів на основі застосування теорії нечітких множин.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

- статті у наукових фахових виданнях України:

1. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Управління трудовим потенціалом робітників на основі системи корпоративного навчання на підприємствах транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 164–169. (0,38 друк. арк.).

2. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Обґрунтування підходів до формування механізму оцінки інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* : зб. наук. пр. 2009. Вип. 21. С. 3–9. (0,4 друк. арк.).

- статті у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, депозитаріїв і пошукових систем:

3. Гребенюк Г. М. Трудовий потенціал в системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 30–40. (0,6 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*, *eLibrary.ru (Росія)*).

4. Гребенюк Г. М. Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 89–93. (0,44 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*, *eLibrary.ru (Росія)*, *Ulrich's Periodicals Directory (США)*, *Research Bible(Японія)*).

5. Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 109–116. (0,44 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*, *eLibrary.ru (Росія)*).

6. Гребенюк Г. М. Компетенції в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 64–72. URL: <http://www.market-infr.od.ua>. (0,45 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*).

7. Гребенюк Г. М. Центр розвитку компетенцій трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 157–167. (0,57 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*, *eLibrary.ru (Росія)*).

8. Гребенюк Г. М. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 32. С. 78–82. (0,35 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*).

9. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68). № 4. С. 80–85. (0,42 друк. арк.). (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus (Польща)*, *Google Scholar (США)*).

- наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Використання досвіду системи корпоративного навчання персоналу у галузі залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. VII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 24-25 квіт. 2008 р. Дніпропетровськ, 2008. С. 41. (0,08 друк. арк.).

11. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Проблемы управления персоналом в условиях кризиса на предприятиях железнодорожного транспорта. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. VIII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 16-17 квіт. 2009 р. Дніпропетровськ, 2009. С. 50. (0,08 друк. арк.).

12. Гребенюк Г. М. (Мартишевська Г. М.) Експертна оцінка соціального самопочуття робітників залізничних підприємств. *Проблеми економіки и управления на железнодорожном транспорте* : материалы V Междунар. научно-

практ. конф. (24-26 ноября 2010 г., г. Яремче). Днепропетровск, 2010. С. 228–230. (0,28 друк. арк.).

13. Гребенюк Г. М. (Мартышевская Г. М.) Вопросы моделирования процессов мотивирования производственной деятельности работников предприятий железнодорожного транспорта. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. IX Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 22-23 квіт. 2010 р. Дніпропетровськ, 2010. С. 78. (0,08 друк. арк.).

14. Гребенюк Г. М. Організація проведення експертної оцінки соціального самопочуття робітників на підприємствах залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XI Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 25–26 квіт. 2013 р. Дніпропетровськ, 2013. С. 31–32. (0,18 друк. арк.).

15. Гребенюк Г. М., Гненний М. В. Аналіз соціального самопочуття робітників залізничних підприємств методом експертних оцінок. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XII Міжнар. наук. конф., м. Дніпропетровськ, 24-25 квіт. 2014 р. Дніпропетровськ, 2014. С. 36–37. (0,08 друк. арк. /0,08 друк. арк.). (*Особистий внесок: визначення та дослідження факторів, що впливають на соціальне самопочуття робітників залізничних підприємств*).

16. Гребенюк Г. М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки* : зб. наук. ст. за матеріалами III Всеукр. науково-практ. конф., м. Дніпро, 13-14 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 79–83. (0,16 друк. арк.).

17. Гребенюк Г. М. Комплексний підхід до планування та підбору персоналу підприємств залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доп. XV Міжнар. науково-практ. конф., м. Дніпро, 20-21 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 64–65. (0,11 друк. арк.).

18. Гребенюк Г. М. Структура та фактори формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Регіональна, галузева та суб'єктна економіка України на шляху до євроінтеграції* : матеріали IX Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 19-20 квіт. 2017 р. Харків, 2017. С. 169–172. (0,13 друк. арк.).

19. Гребенюк Г. М. Мотиваційний механізм в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доп. за матеріалами тринадцятої науково-практ. міжнар. конф., м. Харків, 8-10 черв. 2017 р. Харків, 2017. С. 209–210. (0,08 друк. арк.).

20. Гребенюк Г. М. Центр компетенцій як ключовий інструмент управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : тези доп. за матеріалами чотирнадцятої науково-практ. міжнар. конф., м. Харків, 7-9 черв. 2018 р. Харків, 2018. С. 101–102. (0,12 друк. арк.).

АНОТАЦІЯ

Гребенюк Г. М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна Міністерства освіти і науки України, Дніпро, 2020.

Дисертаційну роботу присвячено розробленню теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Удосконалено компонентну структуру трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, запропоновано концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, який враховує якісні, кількісні та структурні зміни трудового потенціалу персоналу шляхом формування чітких критеріїв оцінювання складових трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційної, кадрової, кваліфікаційної, професійної та організаційної) у межах компетенцій.

Розроблено п'ятикластерну модель компетенцій підприємств залізничного транспорту, яка містить такі кластери компетенцій, як корпоративні компетенції, професійні компетенції, компетенції результативності та досвіду, потенціалу до розвитку та управлінські компетенції. Удосконалено процес формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, розвинуто методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту.

Розкрито організаційні засади розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, визначено механізм функціонування Центру розвитку компетенцій трудового потенціалу АТ «Укрзалізниця», його організаційно-функціональну структуру та встановлено структурні взаємозв'язки та взаємодію Центру із закладами вищої освіти. Запропоновано корпоративно-мотиваційний механізм розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання та управління інтелектуальною складовою людських ресурсів підприємства, який ґрунтується на теорії нечітких множин.

Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, трудовий потенціал, компетенції, п'ятикластерна модель компетенцій, структура трудового потенціалу, культурно-мотиваційний механізм, розвиток, система формування, методичний підхід.

ABSTRACT

Hrebeniuk Halyna. Development of railway transport enterprises' labor potential based on competency approach. – Qualification research thesis on the rights of manuscript.

Thesis for obtaining a PhD degree in Economic Sciences by specialty 08.00.04 - Economics and Enterprises' Management (by types of economic activity). - Dnipro National University of Railway Transport named after academician V. Lazaryan of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Dnipro, 2020.

Research thesis is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations on the development of railway transport enterprises' labor potential.

Component's structure of the labor potential of railway transport's enterprises has been improved, the concept approach to the development of the railway transport enterprises' labor potential, which takes into account qualitative, quantitative and structural changes of the personnel's labor potential based on formation of clear criteria for assessing the components of labor potential (particularly, value-motivational, personnel, qualification, professional and organizational) within the competence, has been proposed.

Five-cluster model of railway transport enterprises' competences has been developed, which includes such clusters of competences as corporate competences, professional competences, competences of performance and experience, of potential for development, and managerial competences. The formational process of railway transport enterprises' labor potential has been improved, a methodological approach to assessing the development level of the railway transport enterprises personnel's competence is proposed.

The organizational basis for the development of the railway transport enterprises' labor potential have been disclosed, the functioning mechanism for the Center of development of the labor potential's competences at the JSC "Ukrzaliznytsya", its organizational and functional structure are determined and the structural interrelations and interaction of the center with higher educational institutions have been established. A corporately-motivational mechanism for the development of railway transport enterprises' labor potential is proposed. The scientific and methodical approach to evaluation and management of an intellectual component of the human resources at an enterprise, which bases on the fuzzy set theory, is improved.

Keywords: railway transport enterprises, labor potential, competences, five-cluster model of competences, structure of labor potential, corporately-motivational mechanism, development, system of formation, methodical approach.

Гребенюк Галина Михайлівна

**РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО
ПІДХОДУ**

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

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Надруковано згідно з оригінал-макетом автора

Підписано до друку 03.09.2020 р.

Формат 210x148. Папір офсетний. Друк цифровий.
Гарнітура Times. Ум. друк. арк. 2,1. Обл.-вид. арк.
2,0 Тираж 100 прим. Зам. № 0509
Видавництво ПП Кулик В.В.
Адреса видавництва та друкарні: 49000
Дніпро, вул. О. Гончара, буд.15-б

