

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,  
Харченко О.В., аспірант (УкрДУЗТ)*

*У статті досліджується роль організаційно-кадрового забезпечення в підвищенні ефективності процесів ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. Розкрито зміст організаційно-кадрового забезпечення, у тому числі з'ясовано, що кадрова складова представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, а організаційна - уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування і зв'язки структурних елементів управління між собою. Визначено ключові проблеми організації і кадрового потенціалу ресурсозбереження на підприємствах залізничної галузі, а саме невідповідна цілям і завданням організаційно-управлінська структура, недостатній рівень розвитку професійних і особистісних компетенцій у сфері ресурсозбереження, відсутність культури ресурсозбереження і низька ефективність мотиваційного механізму. Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи організаційно-кадрового забезпечення за такими напрямками, як перепроєктування організаційно-управлінської структури, розвиток ресурсозберігаючих компетенцій, формування культури ресурсозбереження і поліпшення мотиваційного інструментарію. Акцентовано увагу на необхідності створення стійкої системи мотивації ресурсозбереження, що ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, розробленні системи індивідуальних і колективних ключових факторів ефективності, а також врахуванні соціальних потреб персоналу. Зроблено висновок, що побудова організаційно-кадрового забезпечення на основі поданих пропозицій сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню втрат і створенню передумов для виходу підприємств залізничної галузі з кризи.*

*Ключові слова: управління, кадри, ресурсозбереження, забезпечення, підприємство, залізничний транспорт.*

## ORGANIZATIONAL AND PERSONNEL SUPPORT OF RESOURCE CONSERVATION AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Tokmakova I. V., Doctor of Economics, Professor,  
Kharchenko O. V., post-graduate student (USU of RT)*

*The article examines the role organizational and personnel support in improving the efficiency resource conservation processes at railway transport enterprises. The content organizational and personnel support is revealed, including it is found out that the personnel component is an integral set opportunities for personnel to work, and the organizational component represents the construction and structure the subject management, the way of its internal subordination and the relationship structural elements management with each other. The key problems the organization and personnel potential resource conservation at the*

*enterprises the railway industry are identified, namely, the organizational and managerial structure that does not meet the goals and objectives, the insufficient level development professional and personal competencies in the field resource conservation, the lack a culture resource conservation and the low efficiency the motivational mechanism. A set measures to improve the system organizational and personnel support in such areas as the re-design the organizational and managerial structure, the development resource-saving competencies, the formation a culture resource conservation and the improvement motivational tools is proposed. The dominant importance resource-saving culture in the formation resource-saving behavior personnel railway transport enterprises is revealed. It is found that awareness the norms and values resource conservation and the creation an appropriate organizational culture stimulates self-awareness and responsibility employees, encouraging the implementation ternal organizational norms and rules. Attention is focused on the need to create a sustainable system motivation for resource conservation, based on a combination of material and non-material incentives, the development a system individual and collective key factors of efficiency, as well as taking into account the social needs personnel. Building organizational and Personnel Support based on the submitted proposals will help to increase the efficiency resource use, reduce losses and create prerequisites for the railway industry's recovery from the crisis.*

**Keywords:** *management, personnel, resource saving, support, enterprise, railway transport.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** На сьогоднішній день ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту є надзвичайно важливим напрямком виходу із кризи і забезпечення сталого розвитку, оскільки сприяє ефективному використанню всіх видів ресурсів і скороченню їх втрат в процесі реалізації виробничо-господарській діяльності. Необхідною умовою впровадження і результативності ресурсозберігаючої діяльності на підприємствах є забезпеченість кадрами високої кваліфікації і побудова раціональної організаційно-управлінської структури, що дозволить вирішити проблеми розподілу відповідальності, безперервного розвитку і мотивації кадрів. Отже, створення ефективної системи організаційно-кадрового забезпечення процесів ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту є актуальним і своєчасним питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** Широке

коло проблем у сфері ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту вирішують в своїх наукових працях такі вчені, як В. Дикань, І. Токмакова [1], З. Дзуліт [2], М. Корінь [3], Ю. Крихтіна [4], Н. Панченко[5], О. Рибіна [6], Л. Чернюк, М. Чеховська [7] та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених впровадженню ресурсозберігаючої діяльності на підприємствах залізничної галузі, як показує практика, питанням вдосконалення організаційно-кадрового забезпечення у сфері ресурсозбереження приділяється недостатня увага.

**Мета статті** полягає у виявленні найбільш актуальних аспектів, пов'язаних з вирішенням ключових проблем і формуванням ефективної системи організаційно-кадрового забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** Успішне впровадження ресурсозберігаючої діяльності на підприємствах залізничного транспорту напряму залежить від раціонального

організаційно-кадрового забезпечення, що ґрунтується на правильному підборі, розстановці, постійному підвищенні компетентнісного рівня і розвитку кадрів. Сутність організаційно-кадрового забезпечення полягає в тому, що люди розглядаються як найважливіший ресурс і фактор забезпечення успішності. Отже, від кваліфікації рішень у системі підбору, розстановки, пересування, навчання та заохочення працівників значною мірою залежать результати діяльності.

Загалом під організаційно-кадровим забезпеченням слід розуміти сукупність дій, які спрямовані на формування чисельності та якісного складу працівників, їх адаптацію, мотивування, навчання, оцінювання і розвиток, що забезпечить ефективне виконання цілей та завдань [8]. Кадрова складова даної системи представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технологій та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Таким чином, носієм кадрового забезпечення, враховуючи стадії його формування, розвитку, використання, є персонал підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня розвитку, професіоналізму та кваліфікації. Організаційна складова забезпечення ресурсозбереження уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції. Організаційна структура відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу

структуру на систему. Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові діяльності у сфері ресурсозбереження. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії - дуже складно, адже організаційна складова включає високу організацію і культуру праці, знаходячи своє вираження в чіткості, ритмічності, погодженості трудових зусиль і високого ступеня задоволеності працівників своєю працею. Організаційна складова кадрового забезпечення багато в чому визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому і кожного працівника окремо, і з цих позицій безпосередньо пов'язана з ефективним використанням кадрового потенціалу [9].

На сьогоденному етапі господарювання підприємств залізничної галузі до основних проблем організаційно-кадрового забезпечення у сфері ресурсозбереження слід віднести:

- невідповідна цілям і завдання організаційно-управлінська структура;
- недостатній рівень розвитку професійних і особистісних компетенцій у сфері ресурсозбереження;
- відсутність культури ресурсозбереження;
- низька ефективність мотиваційного механізму.

Основні напрями вирішення вказаних проблем організаційно-кадрового забезпечення ресурсозбереження подано на рис. 1.

Необхідною умовою впровадження ресурсозберігаючої діяльності є побудова або перепроектування раціональної організаційно-управлінської структури. При впровадженні системи ресурсозбереження ефективним вважається інтеграція діяльності систем стратегічного управління, організації виробництва і навчання персоналу, сформованої на базі зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження

ресурсозберігаючих проєктів і проєктного підходу до управління з вдосконалення організації бізнес-процесів, урахуванням залучення персоналу. Тому актуалізується використання



*Рис. 1. Напрями і складові удосконалення організаційно-кадрового забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту*

Передбачається, що розроблення і сформувати ієрархічну структуру впровадження проєктів менеджерів, що забезпечать реалізацію ресурсозбереження на підприємствах принципів ресурсозбереження на всіх залізничної галузі вестимуть самі рівнях управління: працівники. З цією метою слід

1) ідеологи – топ-менеджери, що відповідають за упровадження системи управління ресурсозбереження в масштабах залізничної галузі в цілому;

2) директори – працівники, що забезпечують керівництво ресурсозберігаючими проєктами на рівні залізниць;

3) менеджери – керівники проєктних груп по впровадженню ресурсозберігаючих проєктів на рівні структурних підрозділів;

4) майстри – працівники, що відповідають за упровадження принципів і методів ресурсозбереження на рівні структурних підрозділів залізниць;

5) інструктори – працівники, що забезпечують реалізацію і контроль принципів і методів системи менеджменту ресурсозбереження на кожному робочому місці, по кожному виробничому, технологічному і бізнес-процесу.

Впровадження ресурсозбереження в структурних підрозділах повинні здійснювати спеціально сформовані для виконання даної задачі робочі групи. Створення робочої групи оформлюється відповідним розпорядженням в установленому порядку. Керівником робочої групи слід призначати керівника структурного підрозділу або його заступника (головного інженера, заступника з ремонту, заступника з експлуатації, іншого заступника, відповідального за дотримання в структурному підрозділі вимог до технологічних процесів). До складу робочої групи слід включати фахівців, що виконують наступні функції в підрозділах: технологічний супровід виробництва; нормування праці; планування і облік експлуатаційних витрат; обслуговування технологічного устаткування; управління персоналом. Члени робочої групи повинні бути наділені персональними обов'язками і правами. Персональні обов'язки членів робочих груп встановлюються в положенні про створення робочої групи, в

планах заходів, графіках виконання робіт. Члени робочої групи мають право за узгодженням з керівником робочої групи використовувати ресурси структурного підрозділу, виділені з метою упровадження проєктів ресурсозбереження в межах встановленого керівником структурного підрозділу ліміту. До початку робіт з впровадження в структурному підрозділі проєктів ресурсозбереження керівник і члени робочої групи повинні пройти підвищення кваліфікації у відповідній сфері.

Крім того актуальним є організація міжфункціональних команд. На практиці такі команди створюються внутрішніми розпорядчими документами без спеціального їх структурного відособлення. В розпорядчому документі встановлюються мета, терміни і необхідні результати за підсумками роботи. Робота вказаних команд будується на періодичній основі, а головним методом є мозковий штурм, направлений на вирішення завдань поліпшення використання ресурсів, зниження втрат, визначення інструментарію ресурсозбереження, контроль його впровадження і оцінка результативності ухваленого рішення, оптимізація процесів виявлення і усунення втрат ресурсів. Вказаним командам доручається і розгляд пропозицій щодо вдосконалення роботи у сфері ресурсозбереження, які надходять від працівників, відбір найцінніших пропозицій, визначення заходів щодо їх реалізації і контроль за результатами.

Перехід на нову модель управління, націлену на підвищення ефективності процесів ресурсозбереження зажадає від кожного працівника чіткого розуміння свого місця і ролі в створюваній системі управління, підвищення відповідальності за результати своєї праці і переходу на нові принципи мотивації, орієнтовані на ресурсозберігаючу діяльність. Перераховані вимоги обумовлюють необхідність підвищення

рівня компетентності (як професійних – hard skills, так і надпрофесійних і особистісних – soft skills) працівників у сфері ресурсозбереження. Ключовими напрямками роботи в даній сфері є вироблення підходів до визначення здібностей, компетенцій і технологій навчання.

Ґрунтуючись на зелених компетенціях, що рекомендовані Міжнародною організацією праці та Європейською рамкою компетентностей для стійкого розвитку [10-11], доцільно розвивати такі навички у сфері ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту:

- базові навички, необхідні для розвитку «ресурсозберігаючих» робочих місць:

- екологічна обізнаність та захист навколишнього середовища;

- адаптивність і гнучкість, що дозволяють працівникам вивчати і застосовувати нові технології і процеси, необхідні для екологізації їх роботи;

- здатність до колективної роботи з подолання негативного впливу на навколишнє середовище;

- вміння спілкуватися і вести переговори для просування необхідних змін колегам і клієнтам;

- підприємницькі навички для використання можливостей низьковуглецевих технологій та пом'якшення впливу на навколишнє середовище та їх адаптації;

- навички організації та забезпечення безпеки і гігієни праці;

- стратегічні та лідерські навички, що дозволяють політикам та керівникам бізнесу встановлювати правильні стимули та створювати умови, що сприяють екологізації та ресурсозбереженню зокрема;

- навички управління політикою, керівними принципами, процедурами та показниками, сертифікаціями, аудитами

- та дотриманням екологічного законодавства;

- навички розроблення рішень з енергоефективності;

- навички управління діями щодо збереження біорізноманіття в зонах впливу;

- навички управління оптимізацією логістики для цілей ресурсозбереження;

- навички адаптивності та гнучкості, що дозволяють працівникам вивчати та впроваджувати нові технології та процеси, необхідні для екологізації своєї роботи;

- екологічна обізнаність та готовність вчитися сталому розвитку;

- навички координації, управління та ведення бізнесу для сприяння цілісним та міждисциплінарним підходам, що включають економічні, соціальні та екологічні цілі;

- навички системного аналізу та аналізу ризиків для оцінки, інтерпретації та розуміння як необхідності змін, так і необхідних заходів;

- підприємницькі навички, що дозволяють використовувати можливості ресурсозберігаючих технологій;

- інноваційні навички для виявлення можливостей і створення нових стратегій для реагування на зелені виклики;

- навички спілкування та ведення переговорів для обговорення конфліктуючих інтересів у складних ситуаціях;

- навички маркетингу для просування екологічно чистих продуктів і послуг;

- навички консультування, щоб консультувати споживачів про зелені рішення і поширювати використання зелених технологій.

Варто враховувати, що формування ресурсозберігаючих компетенцій, на відміну від звичайної формальної освіти, відбувається протягом всієї кар'єри працівників на підприємстві. Це означає,

що цілий ряд навичок залежать від накопиченого індивідуального досвіду.

Забезпечення виходу з кризи підприємств залізничного транспорту робить актуальною проблему зміни у працівників споживчого ставлення до ресурсів. Розвиток і зміцнення культури ресурсозбереження є важливим ресурсом і регулятором управління організаційною поведінкою працівників. Отже, можна вказати на необхідність управління організаційною культурою з метою формування ресурсозберігаючої поведінки персоналу. Процес управління буде включати в себе етапи розробки цілей організаційної культури на основі стратегії ресурсозбереження, що вводиться на підприємстві, системи норм і правил, заснованих на цінностях дбайливого ставлення до ресурсів, методи впровадження нової організаційної культури, адаптації до неї персоналу.

Ресурсозберігаюча поведінка персоналу як базовий елемент організаційної культури спрямована на бережливе і ефективне використання ресурсів підприємств залізничного транспорту, обумовлене впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ресурсозберігаюча поведінка включає в себе поведінкові норми, прописані в організаційних документах (етичному кодексі) або ті, що негласно позначаються на вимогах, які сприймаються персоналом як належна поведінка у сфері ресурсозбереження.

Під час формування ресурсозберігаючої поведінки значну роль відіграють ті ідеї, погляди, основоположні цінності, які складають основу організаційної культури. Їх значення проявляється в наступному:

- знання норм і цінностей ресурсозбереження допомагає працівникам правильно формувати свою поведінку, орієнтуючись на необхідність ефективного використання наявних ресурсів;

- організаційна культура стимулює самосвідомість і відповідальність працівників, заохочуючи виконання внутрішньоорганізаційних норм і правил. Нагороджуючи працівника за виконання норм ресурсозбереження, організація формує у нього ціннісне ставлення до цього.

Для виявлення шляхів формування ресурсозберігаючої поведінки персоналу необхідним є вивчення зовнішніх факторів і внутрішніх спонукальних сил. Як відомо, головною спонукальною силою людини є потреба. Основне завдання, що стоїть перед менеджментом у сфері ресурсозбереження – це:

- сформувати у працівників усвідомлену потребу в необхідності економного використання ресурсів підприємств залізничного транспорту.

- визначити основні цілі і цінності ресурсозберігаючої діяльності й ставлення до ресурсів (пріоритетів, принципів, норм і бажаних зразків поведінки);

- проаналізувати сформовану організаційну культуру (відповідність організаційної культури стратегії ресурсозбереження, вивчення норм і правил, що існують в компанії);

- запланувати заходи, спрямовані на засвоєння нових норм і цінностей, пов'язаних з ресурсозбереженням;

- здійснювати цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою усунення негативних цінностей і розвитку установок, що сприяють реалізації стратегії ресурсозбереження;

- оцінювати успішність впливу на організаційну культуру та проводити внесення необхідних коректив.

Необхідно брати до уваги, що цінності і норми організаційної культури проявляються і транлюються в традиціях, ритуалах і обрядах, які відіграють особливу роль у формуванні ресурсозберігаючої поведінки. Організаційні обряди представляють собою повторювані заходи, що

проводяться в певний час і з певного приводу з метою формування необхідної поведінки і ставлення до норм. Сила обряду полягає в його емоційно-психологічному впливі на людей. Введення обрядів дозволяє вирішувати важливу проблему збереження самого значущого людського ресурсу. Система обрядів стає ритуалом і може бути закріплена в довгостроковій перспективі.

Функції ритуалів в організаційній культурі полягає у:

- збереженні й відтворенні цінностей і зразків поведінки в умовах неминучої плінності і зміни керівництва;
- демонстрації ціннісного ставлення до ресурсозбереження;
- формуванні уявлення про те, що ресурсозбереження необхідно для успіху всього підприємства і кожного окремого працівника.

З найбільш значущих з точки зору формування ресурсозберігаючої поведінки, можна виділити «ритуали заохочення» - святкування досягнень, зарахування в список кращих, публічні заохочення і т.д., які покликані показати схвалення поведінки, що демонструє дбайливе ставлення до ресурсів підприємств залізничного транспорту, дотримання норм ресурсозбереження. Ці ритуали демонструють цінність ресурсозбереження, а також ті норми, за які здійснюється заохочення: премії, надання додаткових пільг. Варто враховувати і вплив нематеріальних факторів заохочення (правда, тільки в тому випадку, якщо співробітник в цілому задоволений зарплатою). До нематеріальних стимулів відносяться ритуали вручення грамот, почесних звань, відмітних знаків «за внесок у ресурсозбереження» та ін.

Для створення стійкої мотивації важливим є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. При цьому грошова винагорода стимулює працівників до досягнення високих

індивідуальних результатів і тим самим — до збільшення їх внеску в колективні досягнення, що можуть бути представлені ключовими факторами ефективності ресурсозбереження. Слід констатувати, що мотиваційний механізм ефективно працює в тих випадках, коли система стимулювання зрозуміла кожному конкретному працівнику, адекватна його трудовим зусиллям, враховує реалізацію особистого творчого потенціалу. При розробці не менш важливих нематеріальних стимулів необхідно керуватися їх значимістю для конкретних співробітників з урахуванням їх індивідуальних потреб, професійних, вікових і культурних особливостей. Для встановлення досягнень працівників і реальних можливостей підприємства може бути використаний широкий набір стимулів [12]: оголошення подяк при підведенні підсумків та пам'ятних подарунків, розміщення інформації про співробітника на сайті підприємства або в засобах масової інформації, участі у професійних конкурсах, допомога у вирішенні побутових проблем, направлення на навчання для набуття додаткових професійних компетенцій, на оздоровчі заходи, висунення на вищі посади, тощо. При побудові мотиваційних систем надзвичайно важливо, щоб критерії були заздалегідь відомі, прозорі, зрозумілі для співробітників, а самі результати наочні для всього колективу, а винагорода — адекватно заслугам працівника, що може бути досягнуто за рахунок проведення моніторингу запланованих заходів, перевірки термінів, виявлення відхилень, проведення коригувальних заходів, оцінки ефективності процесу і ступеня досягнення цільових показників, впливу змін на співробітників, що беруть участь в ресурсозберігаючих проектах. Досягнення показників є основою для розподілу додаткової оплати праці між підрозділами і співробітниками в значущому для



працівників обсязі. Принципово, що кошти для стимулюючих виплат залежать від кінцевих результатів застосування принципів ресурсозбереження, що повинно чітко усвідомлюватися кожним працівником.

**Висновок.** Таким чином, проведено дослідження сутності організаційно-кадрового забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничної галузі, під яким запропоновано розуміти сукупність дій, які спрямовані на формування чисельності та якісного складу працівників, структури управління, адаптації, мотивування, навчання, оцінювання і розвитку, що забезпечить ефективне виконання цілей та завдань ресурсозберігаючої діяльності. На основі встановлення ключових проблем у сфері організації і кадрового потенціалу ресурсозбереження на підприємствах залізничної галузі розкрито ключові інструменти удосконалення системи організаційно-кадрового забезпечення за такими напрямками, як перепроєктування організаційно-управлінської структури, розвиток компетенцій (hard skills, soft skills), формування культури ресурсозбереження і поліпшення мотиваційного інструментарію. Надані пропозиції сприятимуть підвищенню ефективності ресурсозбереження і створенню передумов для виходу підприємств залізничної галузі з кризи.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В.Л., Токмакова І.В. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2008. 150 с.
2. Двуліт З.П. Економіко-екологічні аспекти впливу залізничного транспорту на довкілля. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. Серія «Економіка і управління». 2011. Вип.18. С.132–143.
3. Корінь М.В., Валюх А.В., Валюх О.Ю. Теоретичні основи ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 165–173.
4. Крихтіна Ю.О. Розробка економічного механізму ефективності ресурсозбереження на підприємствах транспорту (методичний підхід): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю.О. Крихтіна; Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х., 2009. 20 с.
5. Панченко Н.Г. Концептуальні положення управління ресурсозбереженням на підприємствах залізничного транспорту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 123-127.
6. Рибіна О. Методичні підходи до оцінки екологічних наслідків діяльності залізничного транспорту. *Економічний простір*. 2011. № 56/2. С. 269-281.
7. Чернюк Л.Г., Чеховська М.М. Взаємодія об'єктів залізничного транспорту з навколишнім середовищем. *Зб. наук. пр. Київ. ін-ту залізнич. трансп.* Сер. «Економіка й управління». 2000. Т. 4. Вип. 1. С. 36-39.
8. Процик І.С., Передало Х.С., Шалак О.Я. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.3. С. 293-299.
9. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. №3. С. 48-53.
10. Vasigaluro M., Kamylyis P., Punie Y., Van den Brande,G. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. 2016. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
11. Cedefop. *The green employment and skills transformation: insights from a European Green Deal skills forecast scenario*. 2021. Luxembourg: Publication

Office of the European Union.

12. Токмакова І.В., Войтов І.М., Штефан К.І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 179-186.

## REFERENCES

1. Dykan V.L., Tokmakova I.V. (2008). Rozvytok ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia na pidpryiemstvakh Ukrainy v umovakh yevro intehratsii [Development of ecological and economic management at the enterprises of Ukraine in the conditions of European integration]: monohrafiia. (in Ukrainian). 150 p.

2. Dvulit Z.P. (2011). Ekonomiko-ekolohichni aspekty vplyvu zaliznychnoho transportu na dovkillia. [Economic and ecological aspects of the impact of railway transport on the environment] *Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia»*. №18. P.132–143.

3. Korin M.V., Valiukh A.V., Valiukh O.Iu. (2018) Teoretychni osnovy resursozberezhennia na pidpryiemstvakh zaliznychnoho transportu Ukrainy. [Theoretical foundations of resource conservation at Ukrainian railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 63. S. 165–173.

4. Krykhtina Yu.O. (2009). Rozrobka ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnosti resursozberezhennia na pidpryiemstvakh transportu (metodychnyi pidkhid) [Development of an economic mechanism for resource saving efficiency at transport enterprises]: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Yu.O. Krykhtina; Ukr. derzh. akad. zalizn. transp. Kh. 20 p.

5. Panchenko N.H. (2018). Kontseptualni polozhennia upravlinnia resursozberezhenniam na pidpryiemstvakh zaliznychnoho transportu. [Conceptual provisions of resource conservation management at railway transport enterprises]

*Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Ser. : Ekonomichni nauky. Vyp. 31. P. 123-127.

6. Rybina O. (2011). Metodychni pidkhody do otsinky ekolohichnykh naslidkiv diialnosti zaliznychnoho transportu. [Methodical approaches to the assessment of ecological consequences of railway transport activity]. *Ekonomichniy prostir*. № 56/2. P. 269-281.

7. Cherniuk L.H., Chekhovska M.M. (2000). Vzaiemodiia ob'ektiv zaliznychnoho transportu z navkolyshnim seredovyschem. [Interaction of railway transport facilities with the environment]. *Zb. nauk. pr. Kyiv. in-tu zaliznych. transp. «Ekonomika y upravlinnia»*. T. 4. № 1. P. 36-39.

8. Protsyk I.S., Peredalov Kh.S., Shalakov O.Ia. (2015) Mekhanizm kadrovoho zabezpechennia orhanizatsiinykh zmin pidpryiemstva. [Mechanism of Personnel Support for organizational changes of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 25.3. P. 293-299.

9. Bezsmertna V.V. (2007) Stratehiia upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva. [Strategy for managing the company's human resources potential]. *Ekonomika i upravlinnia*. №3. P. 48-53.

10. Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y., Van den Brande G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

11. Cedefop (2021). The green employment and skills transformation: insights from a European Green Deal skills forecast scenario. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

12. Tokmakova I.V., Voitov I.M., Shtefan K.I. (2018) Rozvytok tekhnolohii upravlinnia trudovym potentsialom pidpryiemstv. [Development of technologies for managing the Labor potential of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 63. P. 179-186.