

13. Due diligence: Main steps and success factors / [Electron. source]. - Mode of access: <http://www.gecapital.eu> <http://www.forbes.com/sites/goncalodevasconcelos/2014/10/16/top-5-due-diligence-steps-for-business-angels/>
14. Top 5 Due Diligence Steps For Business Angels With Graeme Porteous / [Electron. source]. - Mode of access: <http://pravo.ua/article.php?id=100098135>
15. Что такое Due Diligence? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://pravo.ua/article.php?id=100098135>

*Рецензент д.е.н., професор НЮУ ім. Я. Мудрого Нечипорук Л.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Полякова О.М.*

УДК 331.108:656.2

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*Мищенко С.П., к.е.н., доцент (ХНАДУ)*

*В статті досліджено основні напрямки роботи/служби безпеки підприємств залізничного транспорту, визначено основні причини виникнення загроз безпеки. Забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту запропоновано здійснювати на основі культурно-ціннісного підходу. Даний підхід передбачає створення вищих мотивуючих переконань, які згуртують колектив підприємства шляхом гармонізації інтересів підприємства з інтересами працівників, колективів, що дозволить забезпечити якісний розвиток інтелектуального та кадрового потенціалу підприємства. Розроблено напрями кадрової політики підприємства щодо забезпечення його інтелектуально-кадрової безпеки.*

*Ключові слова: економічна безпека, підприємства залізничного транспорту, інтелектуально-кадрова безпека, система цінностей, корпоративна культура.*

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Мищенко С.П., к.э.н., доцент (ХНАДУ)*

*В статье исследованы основные направления работы службы безопасности предприятий железнодорожного транспорта, определены основные причины возникновения угроз безопасности. Обеспечение интеллектуально-кадровой безопасности предприятий железнодорожного транспорта предложено осуществлять на основе культурно-ценностного подхода. Данный подход предусматривает создание высших мотивирующих убеждений, которые сплотят коллектив предприятия путем гармонизации интересов предприятия с интересами работников, коллективов, что позволит обеспечить качественное развитие интеллектуального и кадрового потенциала предприятия. Разработаны направления кадровой политики предприятия по обеспечению его интеллектуально-кадровой безопасности.*

*Ключевые слова: экономическая безопасность, предприятия железнодорожного транспорта, интеллектуально кадровая безопасность, система ценностей, корпоративная культура.*

## INTELLECTUAL AND HUMAN RESOURCES COMPONENT OF ECONOMIC SECURITY OF RAILWAY TRANSPORT

*Mishchenko S.P., Ph.D., associate professor  
(Kharkov National Automobile and Highway University)*

*In the article the main directions of the security of railway transport, the basic causes of security threats. Providing intellectual and personnel security of railway transport offered to be based on cultural value approach, which provides for a higher motivational beliefs that unify the staff of the enterprise by harmonizing the interests of the company with the interests of employees, teams, which will provide a qualitative development of the intellectual and human potential of the enterprise. Developed areas of personnel policy to ensure its intellectual and personnel security: the provision of highly qualified personnel, the continuous staff development and the transition to self-development adaptation of personnel to the changes that occur in the process of reform, an effective youth policy, the involvement of staff in managing and solving corporate problems, the formation of an effective system of social support of workers, the formation of the motivational mechanism of self-organization.*

**Keywords:** *economic security, enterprise railway transportation, intelligent personnel security, values, corporate culture.*

**Постановка завдання.** У мовах мінливого зовнішнього середовища, загострення кризових явищ, загострення конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг основним шляхом розвитку підприємств залізничного транспорту є приведення у відповідність якості послуг підприємств залізничного транспорту європейським стандартам якості та технічно-експлуатаційної сумісництва, логістизація діяльності за рахунок розвитку та ефективного використання інноваційного, науково-технічного потенціалу підприємств залізничного транспорту, що обумовлює зростання ролі інтелектуального капіталу.

В таких умовах ключовою задачею системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту є забезпечення належного захисту підприємства в аспекті витоку інформації щодо основних напрямків розвитку підприємства, інноваційної діяльності, технологій виробництва. Це потребує використання нових підходів до управління та забезпечення належного рівня економічної безпеки, зокрема, такою складовою як інтелектуально-кадрова.

**Аналіз останніх досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Питання економічної безпеки в точу числі і підприємств залізничного транспорту присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених О.М. Герасименко, С.В. Даниленко, В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В.

Маковоз, І.Л. Назаренко, А.О. Єременко, Т.В. Полозова, З.Б. Живко, В.О. Кравченко, Н.В. Кузнецова, Н.Г. Мехеда, А.І.Маренич, А.С. Пасека, Ю.А. Поскрипко, О.З. Сліпа, Н.В. Чередниченко [1-13]. Проте в більшості досліджень складовою економічної безпеки виділяють кадрову складову, в той час як сьогодні конкурентною перевагою підприємства, його інноваційного розвитку є знання, які визначаються інтелектуальним капіталом та в сукупності з кадровим потенціалом підприємства формують інтелектуально-кадрову складову економічної безпеки підприємства.

**Метою статті** є дослідження інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, виділення основних шляхів її забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** Економічна безпека підприємств залізничного транспорту визначається їх станом, при якому підприємство не лише нейтралізує негативний зовнішній вплив, а і використовує наявні можливості для досягнення поставлених цілей при раціональному використанні наявного потенціалу підприємства [3]. Дослідження в галузі економічної безпеки підприємства показали, що переважна частина вчених серед складових економічної безпеки виділяють кадрову безпеку, яка направлена на забезпечення захищеності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов'язаних з персоналом шляхом забезпечення

ефективного управління персоналом.

Однак, в умовах переходу на інноваційний розвиток інтелектуально-кадрова робота, спеціальні знання та комунікації стають ключовим фактором забезпечення економічного розвитку підприємства, його економічної безпеки. Формування стійкого взаємовигідного взаємозв'язку між інтелектуальною та кадровою підсистемами підприємства сприятиме розробленню та впровадженню інноваційних заходів щодо забезпечення безпеки всіх складових економічної безпеки підприємства.

Під інтелектуально-кадровою безпекою підприємств залізничного транспорту слід розуміти характеристику стану підприємства, при якому всі напрямки інтелектуально-кадрової роботи, сукупність принципів, методів, механізм управління персоналу направлені на виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, що спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал. Вона націлена на встановлення таких трудових та соціокультурних відносин, які забезпечать ефективну, беззбиткову діяльність підприємств залізничного транспорту.

Робота служби безпеки підприємств залізничного транспорту в аспекті забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки в основному зводиться до запобігання небезпек, викликаних діяльністю працівників, а саме [2, 10, 14]:

- афер з боку провідних спеціалістів (менеджерів і керівників середньої ланки, відповідальних за конкретний напрям бізнесу підприємства);

- ретро-бонусів або "відкатів";
- шахрайства, фальсифікації і розтрат (фальсифікація банківських чеків і рахунків, бухгалтерських та касових книг; шахрайство з виплатою заробітної плати; підробка транспортних накладних і рахунок-фактур; вчинення комп'ютерних шахрайств; шахрайство з «робочими часом», прогули, створення видимості роботи, фальсифікація годин переробки; завищення витрат на відрядження, включення особистих витрат; використання майна, товарів та матеріалів, користування службовою зв'язком, транспортом у власних інтересах, не за призначенням; заниження потенційних можливостей підприємства при складанні виробничих планів, а також при розробці внутрішніх нормативів до технологічних процесів

підприємства);

- несанкціонованого продажу і використання майна (власності) підприємства з корисливою метою;

- оплату роботи підставних ("фіктивних осіб"), так званих "пролісків";

- фальсифікацію документації підприємства за допомогою електронної техніки й Інтернету;

- несанкціоновані операції із цінними паперами, матеріальними й нематеріальними активами підприємства;

- "представницькі видатки", на інші потреби підприємства.

- хабарництва, змови з контрагентами (постачальники, клієнти та сторонні особи) та «тиск» на співробітників (штучне завищення цін (при покупці) або заниження цін (продажу);

- надання послуг за «подяку»; розголошення конфіденційної інформації;

- халатності і недостатньої кваліфікації персоналу (заподіяння шкоди здоров'ю персоналу пі майну, довіллю через недотримання заходів технічної та пожежної безпеки; надання неякісних послуг, що призводять до фінансових і нематеріальних втрат організації; виведення з ладу обладнання та техніки, порушення роботи виробничих цехів, комп'ютерної техніки).

Однак загрози інтелектуально-кадрової безпеки є наслідком помилок в організації праці й управлінні персоналом. Тому до питань кадрової безпеки доцільно віднести й такі, як забезпечення підприємства необхідними працівниками, їх розвиток; розробка мотиваційних схем і схем оплати праці; усунення шкоди у зв'язку з трудовими суперечками; підвищення лояльності співробітників; аналіз ситуації у конкурентів; робота з сайтами вакансій, кадровими агентствами; аналіз ситуації на ринку праці в регіоні; відстеження розміщення резюме фахівцями підприємства в публічних базах (перший сигнал про невдоволення умовами роботи); робота з кадровим резервом (проблема догляду підготовлених фахівців); способи проектування кар'єри (також погляд з боку співробітника) та ін. [2].

Основними причинами виникнення загроз є низький рівень або відсутність внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності, відсутність корпоративної культури підприємства, відсутність необхідних

моральних цінностей та норм поведінки роботодавця та працівника, низька ефективність контролю на етапах прийняття та відбору персоналу, відсутність розумної політики вивільнення працівників, недостатнє опрацювання локальної нормативно-правової бази в галузі забезпечення безпеки підприємства, відсутність ефективної системи навчання персоналу основам протидії загроз інтелектуально-кадрової безпеки, неефективна система мотивації добросовісної поведінки персоналу [8].

Зі створенням ПАТ «УЗ» на підприємствах залізничного транспорту активно проводиться робота в напрямку впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності по всім напрямкам діяльності залізниць. Це передбачає впровадження етичної кадрової політики, соціального захисту та кар'єрного розвитку співробітників. Кадрова та соціальна політика підприємств залізничного транспорту, зокрема, ПАТ «УЗ» та залізницях зводиться до забезпечення реалізації державної політики з питань кадрової роботи, ефективного функціонування галузевої системи управління кадрами, формування і використання кадрового потенціалу, укомплектування залізниць та їх структурних підрозділів висококваліфікованими працівниками, створення кадрового резерву і робота з ним, організації ефективного функціонування підпорядкованих підрозділів, впровадження єдиної державної та галузевої політики в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, організації галузевого змагання на залізничному транспорті, координація та організація розвитку культурно-масової та спортивної роботи в трудових колективах, проведення професійно-психологічної експертизи молодих і перспективних фахівців, зарахованих до кадрового резерву [15].

Забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту слід здійснювати за такими напрямами:

1) робота з персоналом, яка направлена на підвищення ефективності діяльності всіх категорій працівників;

2) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу, права на інтелектуальну власність або її використання, поповнення знань і професійного досвіду робітників підприємства.

Фундаментом ефективного розвитку підприємства, його економічної безпеки, зокрема, і інтелектуально-кадрової складової є система цінностей підприємства, тобто сукупність уявлень, понять, вимог або тверджень, які мають значення для підприємства та його персоналу та заради яких вони функціонують, діють, працюють [16]. Забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки підприємств залізничного транспорту пропонуємо здійснювати на основі культурно-ціннісного підходу, який передбачає створення вищих мотивуючих переконань, які згуртують колектив підприємства шляхом гармонізації інтересів підприємства з інтересами працівників, колективів, що дозволить забезпечити якісний розвиток інтелектуального та кадрового потенціалу підприємства.

До основних цінностей підприємств залізничного транспорту необхідно віднести те, що головною метою функціонування підприємства є створення матеріального блага, задоволення потреб населення в ньому. В аспекті забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки підприємства взаємозв'язок між підприємством і працівниками повинен формуватися на принципах «домобудівництва», тобто керівництво підприємства повинно піклуватися про своїх працівників, задоволення їх інтересів, потреб, всі працюють в рівних умовах, праця є чесною. Колективи підприємства працюють на основі робочого самоуправління, взаємодопомоги. Господарські відносини орієнтуються на певний морально-трудоий порядок.

Цінності підприємства знаходять своє відображення у стратегічному баченні та кредо підприємства і повинні сприяти:

- формуванню єдиного ціннісного фундаменту підприємства для реалізації довгострокової стратегії розвитку підприємства, забезпечення його економічної безпеки;

- розвитку прихильності персоналу основній ідеології підприємства на основі ключових цінностей;

- моделюванню майбутньої стратегії підприємства на базі ключових компетенцій та конкурентних переваг;

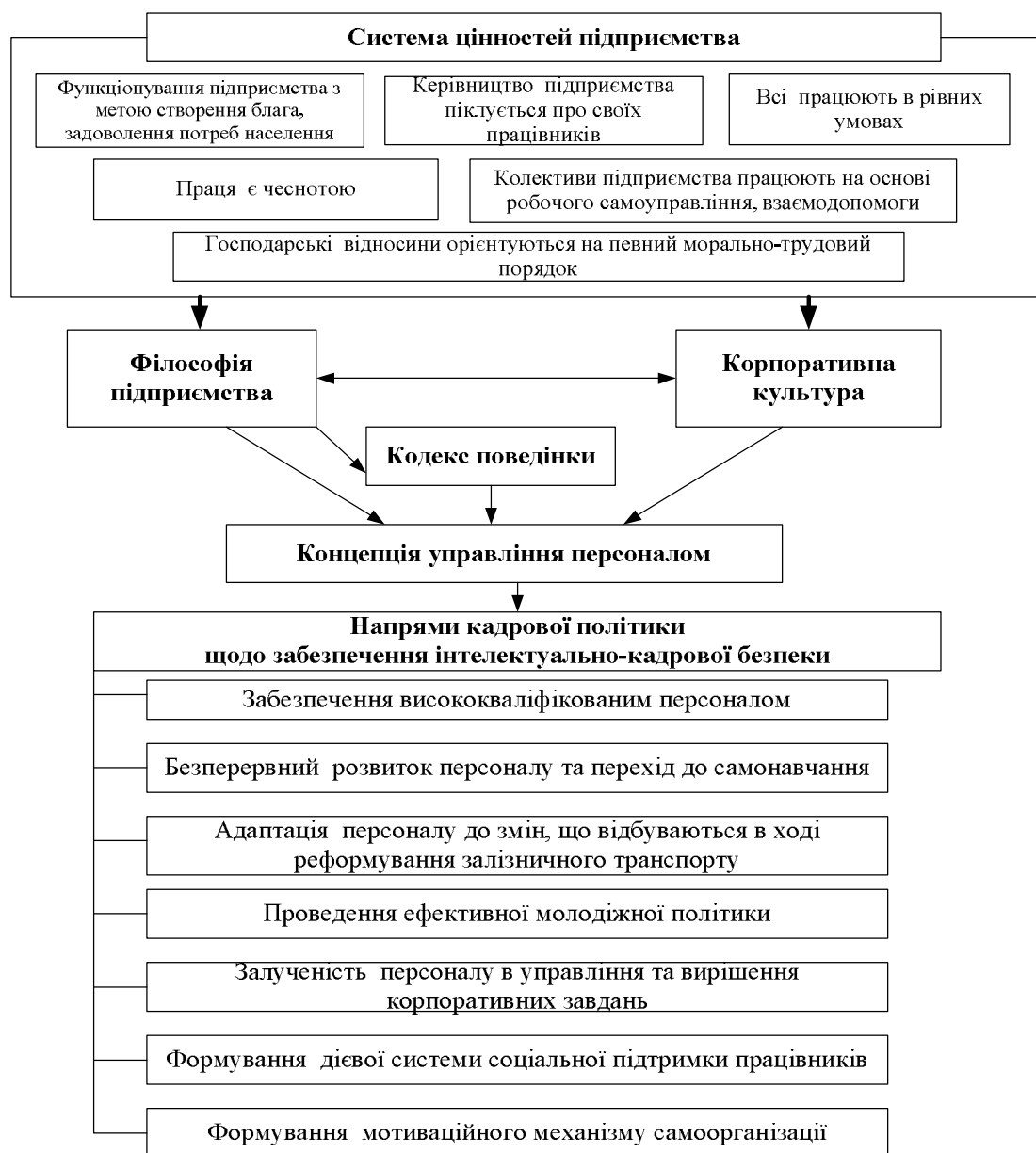
- формуванню портфелю інвестиційних проектів з урахуванням ідентифікації цінностей соціальних проектів та їх впливу на показники прибутковості підприємства.

Цінності виробляються і

підтримуються працівниками підприємства, і кожен співробітник має їх поділяти, або виявляти хоч би лояльність щодо загальноприйнятих корпоративних цінностей. Процесом якісних змін у сфері цінностей й уявлень персоналу є організаційний розвиток, який спрямований саме на оптимізацію внутрішніх взаємодій. Відповідно до цього одним із ключових завдань процесу організаційного розвитку є формування ціннісного комплексу, який рівною мірою розділявся б працівниками підприємства, тобто корпоративної культури підприємства.

Створення в межах підприємства єдиного ціннісного простору дасть змогу підвищити ефективність внутрішніх інтеракцій за рахунок укорінення загальних для підрозділів і певних співробітників цінностей [17].

На основі сформованої системи цінностей та основних положень корпоративної культури необхідно розробити філософію підприємства, кодекс поведінки працівників, що дозволить визначити концепцію управління персоналу та визначити основні напрями забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки підприємства (рис.).



*Рис. Культурно-ціннісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки підприємства*

Забезпечення висококваліфікованим персоналом передбачає розвиток системи гарантованого забезпечення персоналом, професійну підготовку, кваліфікацію та компетенції, що відповідають вимогам підприємств залізничного транспорту. Цього можливо досягти за рахунок: удосконалення профорієнтаційної роботи; створення потужної системи взаємодії з навчальними закладами залізничного транспорту; розробки професійних стандартів, вимог до кандидатів на посаду, створення моделей професійних та інноваційно-професійних компетенцій; удосконалення системи адаптації нових працівників; підвищення ефективності роботи з кадровим резервом.

Наступним напрямком забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки на основі культурно-ціннісного підходу є безперервний розвиток персоналу та перехід до самонавчання. Цього можливо досягти за допомогою: перетворення підприємства в організацію, що має ефективну за результатами і використанням ресурсів систему безперервного індивідуалізованого навчання та професійного розвитку персоналу, власну базу інтелектуальної власності та знань, сприяє прагненню персоналу до самостійного професійного розвитку.

Використовуючи досвід ВАТ «РЖД» в галузі розвитку кадрового потенціалу [18], перехід до самонавчання пропонуємо здійснити за рахунок створення галузевого Корпоративного університету УЗ, концепція функціонування якого полягає в створенні системи додаткового корпоративного навчання керівного складу, яке направлене на впровадження єдиної системи корпоративних цінностей, підвищення мотивації праці керівного складу, розроблення заходів щодо залучення працівників в ефективну реалізацію корпоративних задач.

Важливою ланкою забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки є також адаптація персоналу до змін, що відбуваються в ході реформування залізничного транспорту. Адаптація повинна бути направлена на стабілізацію трудового колективу, ефективну колективну поведінку, прийняття нових умов праці та отримання синергетичного ефекту від спільної діяльності.

Проведення ефективної молодіжної політики необхідно здійснювати за рахунок

розширення можливостей інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту на основі проведення комплексної корпоративної молодіжної політики, залучення інтелектуального та творчого потенціалу молоді у вирішення стратегічних завдань, нарощення у молоді необхідних професійних і корпоративних компетенцій [18].

Замученість персоналу в управлінні та вирішенні корпоративних завдань обумовлює зацікавленість працівників в результатах праці, що дозволяє розкрити інтелектуальний, професійний і творчий потенціал працівників, підвищити ефективності та результативності їх праці. Вона передбачає широку інформованість працівників підприємств залізничного транспорту, систему об'єктивної оцінки ефективності їх діяльності, встановлення чіткого взаємозв'язку між економічною ефективністю, продуктивною і прибутковою працею та матеріальним й соціальним благополуччям персоналу [19].

Система залучення персоналу, що інтегрована з системами оцінки, мотивації, розвитку і навчання працівників дозволить забезпечити зростання якості послуг, результативності та продуктивності праці, покращення виробничих та управлінських процесів, що сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки підприємства. Збільшення залученості дозволяє перетворити інтелектуальний та кадровий потенціал професійних, відповідальних і мотивованих до праці працівників в найбільш цінний капітал підприємства, який сприятиме забезпеченню економічній безпеці підприємства, забезпечити високу ефективність та прибутковість підприємства.

Залученість визначає емоційну та інтелектуальну прихильність до підприємства, інтенсивність зусиль працівників, направлених на досягнення стратегічних цілей підприємства, характеризує ступінь відповідності цінностей працівника системі цінностей підприємства та є індикатором мотивації персоналу [20].

Наступним напрямом забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки є формування дієвої системи соціальної підтримки працівників, заснованої на реалізації принципу адресності визначає життєзабезпечення персоналу в невиробничому середовищі. Слід приділити увагу розбудові соціальної інфраструктури і вдосконаленню системи

надання послуг; удосконаленню житлової політики; формуванню системи недержавного пенсійного забезпечення; проведенню культурно-просвітницької, спортивно-масової та фізкультурно-оздоровчої роботи; розвитку взаємодії з профспілками на основі принципів соціального партнерства. Крім того, соціалізація підприємств повинна здійснюватися і в напрямку розширення соціальної відповідальності підприємств залізничного транспорту, розвитку соціального партнерства.

Ефективним напрямком забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту є формування механізму самоорганізації підприємства. В такому випадку забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки слід починати з формування мотиваційного механізму самоорганізації, який представляє собою комплексну систему управлінського впливу на окремих працівників, колективів в цілому, виробничі процеси з метою ініціювання та реалізації процесів самоорганізації. При цьому механізм мотивації спрямований як на активізацію внутрішніх мотивів (внутрішня мотивація), так і на створення зовнішніх умов (зовнішня мотивація) для самоорганізації [21].

Мотиваційний механізм управління самоорганізацією підприємств залізничного транспорту повинен включати регулювання процесів, як комунікаційної, так і структурної самоорганізації. При цьому комунікаційна самоорганізація буде проявлятися у створенні колективів, формуванні громадської думки, виділенні лідерів, врегулюванні конфліктів, створенні соціально-психологічного клімату, неформальних взаємовідносинах та ін. При впровадженні зазначеної самоорганізації управлінський вплив буде спрямовано на мотивацію, мотиви, потреби, цілі, установки, інтереси, ціннісні орієнтації працівників та колективів підприємств залізничного транспорту шляхом створення певних стимулів.

**Висновок.** Важливою складовою економічної безпеки підприємств залізничного транспорту є інтелектуально-кадрова складова, забезпечення якої повинна здійснюватися за рахунок збереження та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства та комплексом заходів щодо формування вищих мотивуючих переконань, які згуртують колектив підприємства. Запропонований

культурно-ціннісний підхід до забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки підприємства залізничного транспорту дозволить шляхом створення системи цінностей підприємства, формування філософії, кодексу поведінки та корпоративної культури підприємства сформулювати ефективну систему управління персоналом, кадрову політику та розробити комплекс першочергових заходів, які сприятимуть зниженню загроз безпеки, котрі можуть виникати в результаті діяльності працівників підприємства.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Герасименко О.М. Моделювання системи забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання / О.М. Герасименко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. - №2(128). – С. 118-124
2. Даниленко С.В. Підходи до управління кадровою безпекою підприємства в ході реструктуризації / С.В. Даниленко // Проблеми економіки. – 2012. - №4. – С.146-150
3. Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. посібник. / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. – Харків: УкрДАЗТ, 2011.-266 с.
4. Дикань В.Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства [Текст]: монографія / В.Л. Дикань, І.Л. Назаренко – Харків:УкрДАЗТ, 2010. – 142 с.
5. Єременко А.О. Методологічні основи системи кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А.О. Єременко, Т.В. Полозова – Режим доступу: <http://fkd.org.ua/article/download/25143/22600>
6. Живко З.Б. Концептуальні основи управління кадровою безпекою підприємства [Електронний ресурс] / З.Б. Живко // [http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64).
7. Кравченко В.О. Кадрова безпека – основа економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / В.О. Кравченко – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2529>
8. Кузнецова Н.В. Угрозы кадровой безопасности организации / Н.В. Кузнецова // Известия ИГЭА. – 2014.- №2(94). – С.80-88
9. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки / Н.Г. Мехеда,

- А.І.Маренич // Фінансовий простір. – 2012. - №2(6). – С.44-51
- 10.Пасєка А.С. Стили лідерства в системі забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності [Електронний ресурс] / А.С. Пасєка – Режим доступу: <http://management.cdu.edu.ua/.../article/10/A.C.%20>
- 11.Поскрипко Ю.А. Механізми вдосконалення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств / Ю.А. Поскрипко // Наукові записки УНДІЗ. – 2012. - №2(22). – С.118-120
- 12.Сліпа О.З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення [Електронний ресурс] / О.З. Сліпа – Режим доступу: <http://naukajournal.org/index.php/.../article/.../134>
13. Чердниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Чердниченко. — Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc>
- 14.Васильчак С.В. «Кадрова безпека підприємства-основа економічного розвитку»/ С.В. Васильчак / [текст]// Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12
- 15.Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua>
- 16.Вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>
- 17.Сімченко Н.О. Ціннісний підхід у розвитку соціальної відповідальності підприємств туристичної галузі [Електронний ресурс] / Н.О. Мімченко // Ефективна економіка. – 2013. - №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=255>
- 18.Стратегія розвитку кадрового потенціала ОАО "РЖД" на період до 2015 года[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://scbist.com/scb/uploaded/raspor-rzd/270-ot-6-avgusta-2012-g-n-1598r-1.htm>
- 19.Киселева М.Н. Практические инструменты повышения вовлеченности персонала в организации [Електронний ресурс] / М.Н. Киселева – Режим доступу: <http://intservis.ru/article/index.php?dir=21&id=176>
- 20.Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 248с.
- Міщенко С.П. Самоорганізація як основа економічної безпеки підприємств залізничного транспорту // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: матеріали XI Міжн.наук.-практ. конф., Харків, 11-13 червня 2015р. - Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. - №50. - С.128-129

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Сухорукова Т.Г.*

УДК 658.012.4

## НЕОБХІДНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАШИНОБУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Михальченко Г.Г., д.е.н., доцент (ННППІ УПА)*

*В статті обґрунтовано важливість стратегічного планування, спрямованого на підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах та визначено його особливості для машинобудівних підприємств. Автором окреслено проблеми, що потребують стабілізації в кризових умовах, та можуть бути ліквідовані шляхом розробки фінансової стратегії. Запропоновано можливі варіанти управлінських рішень щодо реалізації стратегічного планування.*