

- низкая производительность труда;
- устаревшие и изношенные основные фонды;
- высокие энергозатраты;
- необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса;
- перегруженность объектами социальной сферы.

3) Рыночные причины:

- зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей;
- низкая конкурентоспособность продукции.

Безусловно, все вышеизложенные причины могут лежать в основе финансовой неустойчивости предприятия, но большее воздействие на финансовое состояние оказывают управленческие причины. Иными словами, если управление финансами предприятия плохо организовано, диагностика состояния проводится не своевременно, а при возникновении каких либо финансовых трудностей не принимаются соответствующие меры, возникает финансовая неустойчивость и как следствие банкротство.

Поэтому, чтобы избежать появления финансовой неустойчивости нужно регулярно анализировать финансовое состояние организации, и на основе полученных данных разрабатывать направления его улучшения.

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Заєць Г.П.

*Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків
аспірант, кафедри економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом*

DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE MODEL OF MANAGEMENT SYSTEM OF LABOR POTENTIAL OF EMPLOYEES OF RAILWAY ENTERPRISES

Zaiets H.

*Ukrainian State Academy of Railway Transport, Kharkiv
postgraduate student, department of economics and management of industrial and commercial business*

АНОТАЦІЯ

Рівень та міра реалізації трудового потенціалу підприємств залізничної галузі, як об'єкта управління, перебувають під впливом суб'єкта управління (менеджменту підприємств). У статті виконано аналіз трудового потенціалу підприємств, ринку праці та наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, який дозволив констатувати наявність проблем у формуванні, використанні та розвитку трудового потенціалу, що знайшли прояв у втрачених, нереалізованих можливостях підприємств. З огляду на це, окремого аналізу потребує суб'єкт управління трудовим потенціалом підприємства, а точніше перелік використаних ним мотиваційних засобів впливу на працівників.

Отримало подальшого розвитку розгляд структури персоналу в межах нашого дослідження не лише із позиції якісної характеристики трудового потенціалу підприємства, але як характеристики об'єкту управління з метою диференційованого стимулювання працівників.

ABSTRACT

The level and degree of realization of labor potential of enterprises of the railway industry, as an object of management, are under the influence of the subject of management (enterprise management). The article analyzes the labor potential of enterprises, the labor market and scientific works of domestic and foreign scientists, which allowed to state the existence of problems in the formation, use and development of labor potential, found manifestation in the lost, unrealized opportunities of enterprises. Taking into account this, a separate analysis requires a person to manage the labor potential of the enterprise, or rather a list of the motivational means employed by them for the employees.

Література

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 30 декабря 2008 года).

2. Нормова Т.А. «Влияние дебиторской и кредиторской задолженности на финансовое положение сельскохозяйственной организации» / Нормова Т.А., Псалом Я.Г., Бурносова В.В., Ждокова Н.К., Солоха А.А. //Экономика и предпринимательство. 2018. № 7 (96). С. 559-564.

3. Мизиковский Е. А. «Как вывести предприятия из финансового кризиса» // Финансовый директор , 2013 №3.

4. Матвиенко Г.А. «Актуальные аспекты анализа финансовой устойчивости организации» /Матвиенко Г.А., Нормова Т.А.// В сборнике: «Проблемы и перспективы развития теории и практики экономического анализа в России и за рубежом» Четвертая международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов, преподавателей. 2015. С. 124-129.

5. GKS.RU - Федеральная служба государственной статистики

6. MINFIN.RU - Министерство финансов Российской Федерации

We have further developed the review of the personnel structure within our research not only from the point of view of the qualitative characteristics of the labor potential of the enterprise, but as the characteristics of the management object for the purpose of differentiated incentives for employees.

Ключові слова: трудовий потенціал, підприємство, залізничний транспорт, мотивація, персонал, трудові ресурси, ефективність праці, механізм управління, модель управління.

Keywords: labor potential, enterprise, railway transport, motivation, personnel, labor resources, labor efficiency, management mechanism, management model.

Постановка проблеми. Складність та різноманітність завдань управління трудовим потенціалом, та мінливість часу стимулюють підприємства, в тому числі і транспортну галузь, до використання нових способів збереження та відтворення трудового потенціалу працівника підприємства. Управління трудовим потенціалом це процес, який переходить в нову фазу, яка несе в собі розвиток системи управління підприємством, відтворення трудових ресурсів, постійне вдосконалення, орієнтацію на зміни, інновації, розвиток топ-менеджменту, пошук і розробку нових ідей та використання новітніх технологій у сфері управління трудовими ресурсами підприємства.

В умовах конкуренції серед підприємств транспортної галузі успіх будь-якого виду транспорту безпосередньо залежить від рівня компетентності, професіоналізму, ефективного використання трудового потенціалу, формування якого стає для підприємства першочерговим завданням.

Сучасні умови визначають орієнтацію сучасних підприємств на пошук раціональних систем управління трудовим потенціалом з метою максимізації ефекту від їх використання та збільшення потреб у висококваліфікованих працівниках і менеджерах. Поява нової техніки, впровадження інноваційних та нових технологічних рішень вимагають певних професійних знань для їх використання.

Практичний досвід залізниць світу підкреслює, що значна частина підприємств залізничної галузі, відчувають гостру потребу в висококваліфікованих фахівцях, підвищенні якості трудового потенціалу, спираються на традиційні концепції управління персоналом, які не враховують вплив постійно мінливих різних факторів зовнішнього середовища і не в повній мірі задовольняють сучасні потреби. Застосовувані методи управління не забезпечують необхідного рівня продуктивності, якості трудового потенціалу, а також не задовольняють самих працівників у плані умов праці та рівня оплати.

Все більшої актуальності набуває проблема підготовки кадрів, з урахуванням тих нововведень, які виникають в процесі діяльності реформаційних процесів на залізничному транспорті. Ці зміни вимагають нових форм управління трудовим потенціалом, нових підходів до управління організацією, заснованих на попередніх принципах.

Різноманітність підходів до управління трудовим потенціалом і розробка методів їх практичної реалізації дозволить сучасним залізницям значно підвищити ефективність праці. На мікроекономічному рівні це приведе до підвищення результативності діяльності підприємств транспорту на ринку. На макроекономічному рівні, вирішить проблеми підвищення використання трудового потенціалу та

ряду найважливіших проблем - ефективності народного господарства, стимулювання та розвитку, підвищення рівня зайнятості за рахунок підвищення привабливості праці, як чинника що сприяє розвитку транспорту.

Таким чином, дослідження проблеми управління трудовим потенціалом сучасного підприємства має велике значення на чинному етапі розвитку економічних відносин залізничної галузі на європейському просторі.

Аналіз джерел та публікацій. Теорія трудових ресурсів і трудового потенціалу розроблялася і знайшла розгалуження в працях вітчизняних вчених: Д. Богиня, О. Грیشнова, А. Криклій, В. Лич, Є. Маслов, Д. Новиков [1-6].

Проблеми формування, використання і управління трудовим потенціалом працівників залізничного транспорту розкриті в наукових дослідженнях українських вчених – Диканя В.Л., Токмакової І.В., Компанієць В.В., Польової В.В.[7-10].

Незважаючи на велику кількість наукових розробок в даній області, теоретичні та методичні основи управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту мають недостатній рівень опрацювання і вимагають подальшого дослідження, що зумовило вибір теми статті, постановку її мети і завдань.

Метою статі є розробка механізмів та інструментів (моделі) управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку управлінської думки сформувався цілісний погляд на систему управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту.

В даний час накопичений та запозичений великий досвід застосування різних методів та інструментів управління трудовими ресурсами підприємства, розроблення нових технологій в цій галузі, адаптовані до сучасних умов.

Разом з тим управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту не має системного вигляду, а поділяється між лінійними керівниками що знижує його ефективність. У той час як актуальним є саме системне управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту для забезпечення ефективної його роботи та надання послуг з перевезення.

Сьогодні АТ «Укрзалізниця» як компанія стикається з проблемою побудови ефективної системи управління трудовим потенціалом, яка могла б дозволити дочірнім підрозділам залізниці активно і швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Мету і змісту трудового потенціалу слід розглядати як з позиції підприємств залізничного транспорту в цілому, так і з позиції самого працівника. Якщо цілі діяльності трудового потенціалу визначені нечітко, то можна говорити про відсутність передумов для системи управління персоналом.

Розробка механізмів та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту

повинна здійснюватися на основі певних принципів згрупованих у таблиці 1.

Таблиця 1

Принципи необхідні для підвищення ефективності управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту

Найменування принципу	Зміст принципу	Практична значущість реалізації принципу
принцип мотивації	Розробка і реалізація систем винагород, які спонукають працівників до максимально повного використання свого трудового потенціалу	Підвищення ефективності використання трудового потенціалу
принцип безперервності	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу простежування документів, простоїв технічних засобів управління і т.п.	Гнучкість у виробленні і прийнятті управлінських рішень щодо розвитку об'єкту управління
принцип науковості	Використання сучасних досягнень комплексу наук в галузі управління працею і його розвитком.	Забезпечення ефективності в управлінні при поєднанні накопиченого практичного досвіду і відкритих наукою законів, закономірностей, методів управління
принцип гнучкості	Розробка альтернативних планів при високій ймовірності настання тієї чи іншої події	Готовність організації до різноманітних змін і несподіванок
принцип рентабельності	Прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів.	Зв'язок з підвищенням ефективності діяльності всього підприємства.
принцип системності	Передбачає скоординований підхід до всіх напрямків формування та використання трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту	Управління трудовим потенціалом в організації всіх рівнів організаційної структури єдиної системи управління.

Принципова необхідність побудови дієвої моделі системи управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту, на сучасному етапі, реалізуються у взаємодії один з одним. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління кадрами підприємств залізничного транспорту.

Розглядаючи трудовий потенціал працівників залізничної галузі та специфіку їх умов праці та рі-

вень знань, можливо виявлення невикористаних резервів в системі управління трудовим потенціалом в кожній групі працівників структурних підрозділів. Для кожної категорії працівників необхідно запропонувати механізми щодо підвищення ефективності управління трудовим потенціалом, які включають в себе мету, принципи, методи, інструменти та показники ефективності згруповані в таблиці 2.

Таблиця 2

Сутнісний склад механізму спрямованого на підвищення ефективності управління трудовим потенціалом

Категорія персоналу	Механізми	Мета	Принципи	Методи	Інструменти	Показники ефективності
Топ-менеджери	Механізм мотиваційних програм для всіх рівнів організаційної структури.	Розробка персональної мотивації для кожної групи працівників.	Системності. Рентабельності	Управління персоналом за допомогою Мотивації.	Впровадження КРІ-мотивації для кожного рівня організаційних структур.	Рентабельність. Рейтинг підприємства.
Лінійні керівники	Механізм вдосконалення підготовки кадрів на основі інтеграції освіти, виробництва і науки.	Підвищення працездатності персоналу за рахунок інтеграції наукових досягнень і менеджменту.	Науковості. Гнучкості.	Навчання керівника управління персоналом.	Ротація (зміна робочого місця). Тренінги з управління персоналом.	Плинність. Кваліфікація персоналу.
Работники	Механізм підвищення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту за рахунок розвитку трудового потенціалу.	Підвищення продуктивності праці за рахунок розвитку наукового, творчого та професійного потенціалу працівників.	Мотивації. Безперервності	Безперервна підготовка трудового потенціалу.	Гнучка оплата праці. Навчання працівника в якості керівника. Наставництво.	Продуктивність. Трудомісткість.

Механізм мотиваційних програм наведений в таблиці 2 націлений на розробку ефективної мотивації всіх рівнів організаційної структури. Основним методом реалізації даного механізму виступає управління трудовим потенціалом за допомогою мотивації. Розробка персональної мотивації для всіх рівнів управлінської структури. Ключовими показниками, що характеризують ефективність даного механізму будуть рентабельність і рейтинг підприємства (імідж).

Механізм вдосконалення підготовки кадрів націлений на інтеграцію освіти, науки і техніки. Основним методом реалізації даного механізму виступає навчання керівника управлінню персоналом в контексті зі своєю професійною діяльністю. Отримання основних навичок на тренінгах з управління персоналом, а так само зміна робочого місця, для перейняття досвіду у своїх колег. Основними показниками ефективності виступатимуть плинність кадрів і кваліфікація персоналу.

Механізм підвищення ефективності функціонування організації за рахунок розвитку трудового потенціалу націлений на збільшення продуктивності праці за рахунок розвитку його творчих, професійних і особистісних характеристик. З метою оптимізації процесу надання транспортних послуг використовується метод безперервної підготовки трудових ресурсів. Навчання працівника в якості керівника, наставництва, для більш глибокого осмислення виконуваних робіт і підвищення продуктивності. Як показники ефективної реалізації даного механізму виступають продуктивність і трудомісткість праці.

Заходи щодо формування та розвитку трудового потенціалу сучасного підприємства повинні бути спрямовані на кожен елемент і компонент даних механізмів. Для цього рекомендується використовувати стандартний набір методів управління, застосовуваний в менеджменті:

- економічні,
- організаційно-адміністративні,
- соціально-психологічні.[1]

Для розробки ефективної моделі управління трудовим потенціалом працівників підприємств залізничного транспорту слід використовувати економічні методи управління, які припускають використання таких інструментів як:

1. Розробка заходів з оцінки трудового потенціалу: виявлення сильних і слабких сторін трудових ресурсів підприємств залізничного транспорту.

2. Покращення матеріально-технічної бази підприємств залізничного транспорту та вдосконалення організації робочого місця персоналу та умов праці.

3. Поліпшення матеріального стимулювання (включаючи покращення соціального пакету) працівників підприємств залізничного транспорту.

При створенні дієвої моделі управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту також необхідно враховувати організаційно-адміністративні методи управління, які припускають використання таких інструментів як:

1. Формування ефективної організаційної структури управління, орієнтованої на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі які розуміють місію та цілі діяльності підприємства.

2. Підбір співробітників з достатнім професійним досвідом роботи.

3. Використання аутсорсингу персоналу.

4. Створення на підприємствах залізничного транспорту умов для саморозвитку конкурентоспроможності працівників на основі системи підвищення кваліфікації, навчання та внутрішнього розвитку працівника в галузі.[]

Досить важливим аспектом є використання соціально-психологічних методів управління, яке припускає використання таких інструментів:

1. Формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційний розвиток залізниць – розвиток цифрових технологій.

2. Формування позитивного іміджу залізниць України в світі.

3. Використання оптимального стилю управління в залізничній компанії.

4. Поліпшення психологічного клімату на підприємствах залізничного транспорту та особливо для новачків.

5. Підвищення задоволеності співробітників умовами роботи.[9]

Під основними цілями розвитку трудового потенціалу слід розглядати наступні:

– зростання кваліфікації і рівня освіти працюючих, забезпечення оптимальної зайнятості населення, створення нових робочих місць;

– зростання продуктивності праці, скорочення витрат робочого часу;

– зниження рівня захворюваності, скорочення виробничого травматизму,

– скорочення дефектів при ремонті рухомого складу;

– створення сприятливого соціально-психологічного клімату зниження соціальної напруженості, переклад трудових конфліктів в правове русло колективних трудових спорів та договорів.

На основі даних принципів, інструментів і механізмів доцільно розробити рекомендації щодо підвищення ефективності трудового потенціалу для різних категорій персоналу, які представлені в таблицях 3.

Рекомендації щодо підвищення ефективності праці для різних видів працівників	
Метод навчання	Характерні особливості
<i>лінійних керівників</i>	
Виробничий інструктаж	Загальна інформація, введення в спеціальність, адаптація, ознайомлення учня з новою робочою обстановкою.
Зміна робочого місця (ротація)	Отримання знань і набуття досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця. В результаті цього за певний проміжок часу створюється уявлення про багатогранність діяльності та виробничих завдань.
Відвідування профільних заходів, виставок, конференцій і т.п.	Розширення уявлення і знань про специфіку роботи. Отримання інформації про інновації в виробничих процесах і нових методів роботи.
Додаткова освіта. Самонавчання	Отримання додаткової освіти лінійними керівниками, в тому числі в області менеджменту.
<i>керуючого персоналу</i>	
Розробка мотивації для всіх рівнів організаційної структури	Управління персоналом підприємства за допомогою мотивації. Виявлення слабких сторін у роботі персоналу і розробка персональної мотивації для поліпшення працездатності
Ділова гра	Навчання манері поводитися в різних виробничих ситуаціях, при веденні переговорів, причому власники ролей повинні виробляти альтернативні точки зору
Додаткова освіта. MBA - (Менеджер бізнес адміністрування)	Отримання теоретичної бази під наявні навички. Прагнення отримати найбільш повну інформацію в сфері управління бізнесом.
Стажування на інших підприємствах, в тому числі і за кордоном	Отримання досвіду та впровадження зарубіжних принципів управління на підприємстві.
<i>працівників/ фахівців</i>	
Навчання роботи з новою технікою і матеріалами	Навчання та ознайомлення працівника з роботою нової технікою і новими матеріалами. Можливість навчання прямо в самому процесі виробництва.
Наставництво	Співпраця наставника і учня, коли наставник забезпечує безперервну, неупереджену зворотний зв'язок і періодично перевіряє рівень виконання роботи наставляти.
Використання працівників в якості асистентів, стажистів керівництва	Навчання та ознайомлення працівника з проблемами вищої та якісно іншого порядку завдань при одночасному прийнятті на себе деякою частки відповідальності
Розробка гнучкої системи оплати праці	Розробка персональної мотивації для кожної групи працівників. Впровадження додаткової мотивації незалежної від загальної заробітної плати

Сформульовані рекомендації дозволяють охопити весь комплекс проблем, з якими стикаються підприємства залізничного транспорту, і спланувати ряд заходів, що дозволяють їх вирішувати.

На рисунку 2 доцільно буде навести порівняльні характеристики використовуваних і рекомендованих механізмів і інструментів управління трудовим потенціалом для різних категорій персоналу.

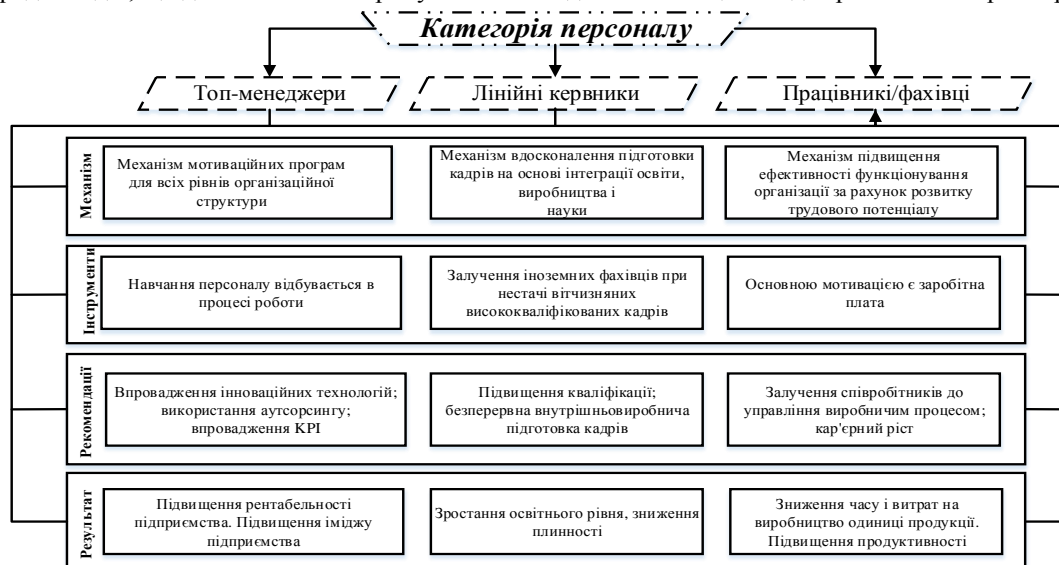


Рисунок 2 – Схематичне порівняння характеристик механізмів і інструментів управління трудовим потенціалом

Управління трудовим потенціалом працівників залізничного транспорту має бути орієнтоване на стратегічний розвиток підприємств залізничного транспорту. Основним завданням управління персоналом є забезпечення стабільності роботи, вибудовування партнерських взаємовідносин із замовниками транспортних послуг, підрядними підприємствами в довгостроковій перспективі і залучення нових партнерів. У зв'язку з цим необхідна ефективно працююча модель управління трудовим потенціалом.

Аналіз вітчизняним і зарубіжним джерелами теорії і практики моделювання процесу управління трудовим потенціалом дозволяє узагальнити розуміння категорії «модель», як систему взаємопов'язаних дій і операцій, які становлять сутність процесу управління персоналом. Таке розуміння моделі відповідає поглядам багатьох фахівців в області менеджменту і систем моделювання [3].

Сучасна теорія менеджменту ототожнює модель управління трудовим потенціалом з системою управління підприємством, розробкою інструментів, методів і механізмів для вирішення управлінських завдань.

Модель допомагає наочно пояснити природу особливих відносин, які встановлюються між керівниками підприємства (топ-менеджери, лійніні менеджери, фахівці) і виконавчими працівниками трудового колективу і розкриває основні принципи використання організаційно економічних, соціальних методів для вибудовування правильного комплексу управлінських дій на персонал з метою забезпечення ефективного функціонування організації і всебічного розвитку, зайнятих в ній працівників.

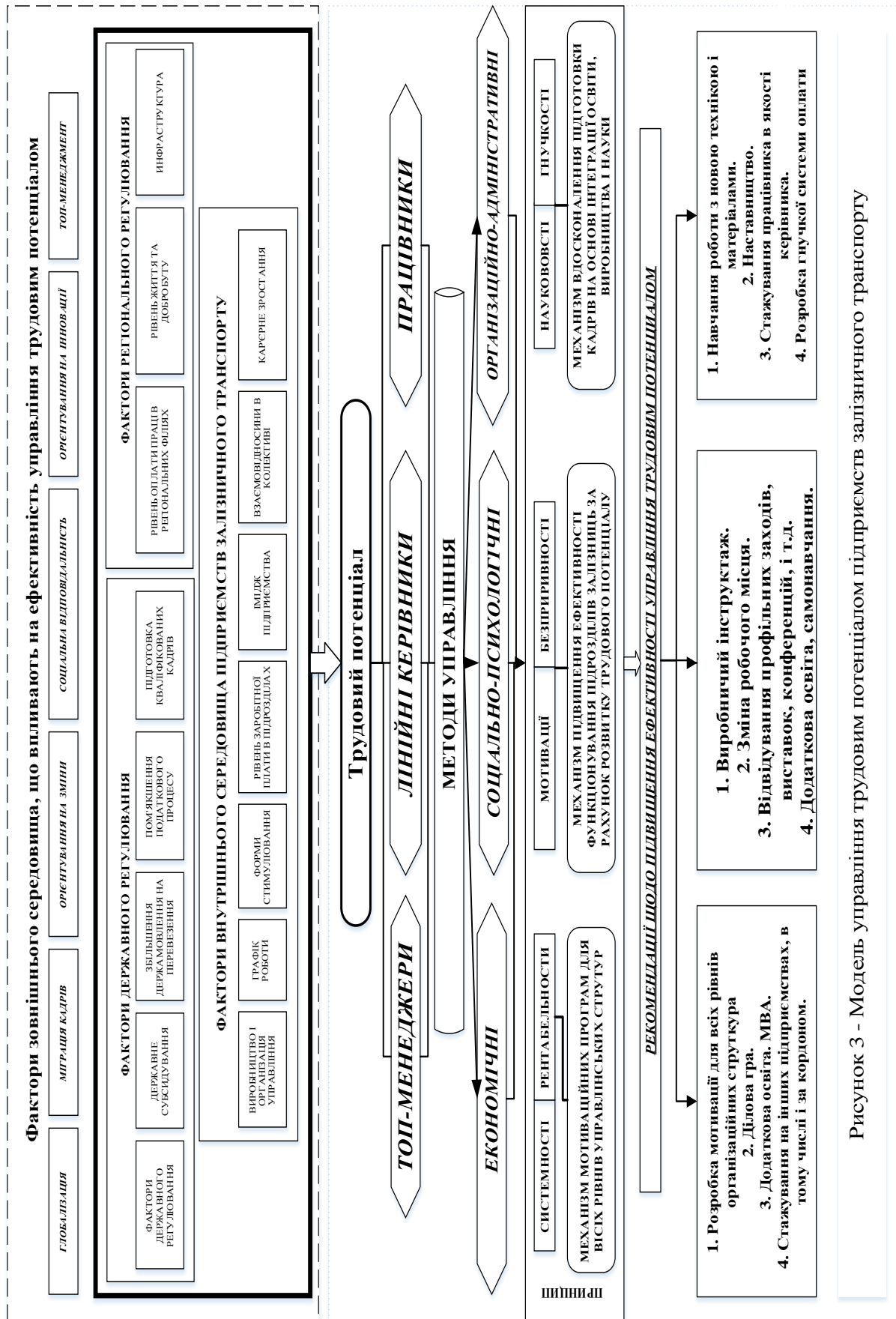
В економічній літературі під моделлю управління трудовим потенціалом сучасної організації розуміється теоретично обґрунтована і реалізована на практиці система управління трудовим потенціалом підприємства, яка містить в собі процедуру

формування та оцінки трудового потенціалу, завдання та напрямки розвитку трудових ресурсів, форми і види, прийнятні для розвитку, дії з оцінки результатів діяльності трудових ресурсів і ефективності заходів, що реалізуються в процесі управління ними. Головна мета для моделювання системи управління трудовим потенціалом - об'єктивне пояснення динаміки людських ресурсів підприємства, розробка та підбір оптимальних методів та інструментів управління ними, спрямованих на підвищення ефективності роботи трудових ресурсів і нарощування їх потенціалу.

Модель управління трудовим потенціалом повинна включати в себе: чітко визначені цілі, ототожені з них єдині принципи побудови всієї системи, опис її структури (рівнів, функцій і зв'язків), механізм дії системи (методи, засоби), структуру і механізм зв'язків системи управління трудовим потенціалом з іншими системами і зовнішнім середовищем. Ключовим поняттям в моделі управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту є механізм управління, який представляє собою сукупність законів, правил і процедур прийняття управлінських рішень на підприємствах залізничного транспорту. Механізм управління трудовим потенціалом регулює динамічний розвиток трудового потенціалу за допомогою управлінських впливів, спрямованих на зниження ризиків його управління і досягнення цілей виробничої системи.

Представлені в моделі механізми управління трудовим потенціалом є головними важелями впливу на систему управління для підвищення її ефективності.

На основі вищесказаного була розроблена модель управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту (рисунком 3).



Представлена модель відображає взаємозв'язок «елементів» зовнішнього середовища, що впливають на процес функціонування системи управ-

ління підприємства і кінцевих результатів діяльності даної системи, бажаних і досяжних за умови

ефективної реалізації функцій управління, які здійснюють систему зв'язків і відносин між об'єктом і суб'єктом управління даної системи.

Процеси глобалізації сприяють міграції трудового потенціалу, що є одним з головних факторів, що впливають на систему управління персоналом. Слід зазначити, що не всі використовувані методи і інструменти застосовні до нової категорії працівників, які перебувають на ринку праці.

Постійні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі зобов'язують підприємства орієнтуватися на зміни, бути готовими до будь-яких трансформацій у всіх галузях виробництва, особливо в галузі управління.

Вище було встановлено необхідність постійно підвищувати рівень соціальної відповідальності сучасним підприємствам. Для сучасного працівника заробітна плата є не єдиною та не головною складовою, при виборі роботи, велика увага приділяється і соціальним гарантіям. Почуття соціальної захищеності дає впевненість в завтрашньому дні. Можливість отримання оплачуваної відпустки, пільгового кредиту від підприємства, оплати лікарняного листа, а часто і страхування ДМС, багато інших чинників впливають на управління трудовим потенціалом підприємства.

Враховуючи вищепераховані чинники, які діють з боку зовнішнього середовища на розвиток сучасного підприємства, важливим фактором є наявність грамотного керівника, топ-менеджера, здатного використовувати всі інструменти і важелі впливу, на всіх етапах виробничого процесу. Вміти швидко і правильно орієнтуватися в постійно мінливому економічному середовищі і правильно вибирати стратегію розвитку підприємства, ефективно впливати на персонал, завжди підтримуючи свій авторитет і успішність підприємства.

Аналіз показав, що підготовка кадрів є найважливішим фактором у процесі трудової діяльності. Якісно підготовлені кадри сприяють не тільки збільшенню обсягів виробництва і підвищенню якості послуг, що надаються. Вищі і професійні навчальні заклади є основними джерелом навчання майбутніх фахівців. Тому державі необхідно ретельно контролювати процес підготовки молодих фахівців.

Інфраструктура ринку праці є складовим елементом системи управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту. У той же час, інфраструктура ринку праці є відносно самостійною підсистемою ринкової інфраструктури і повинна відповідати їй за своїм характером і доповнювати інші її ланки, які обслуговують ринок товарів, ринок фінансів, ринок житла і т.д., і визначають в сукупності міру свободи руху робочих місць (їх створення і ліквідації) та руху (вивільнення, перерозподілу) робочої сили між сферами зайнятості, галузями господарства і території країни.

Слід зазначити, що рівень життя і добробуту в регіоні надає мотивуючий стимул для залучення фахівців в регіональні філії залізниць. Високого рівня оплати праці мало для того щоб фахівці були готові змінити місце проживання. Наявність розвинутої інфраструктури, сучасних дитячих садів,

шкіл, культурно-розважальних центрів, робить позитивний вплив на вибір місця роботи фахівців.

Також слід виділити чинники внутрішнього середовища підприємств залізничного транспорту, а саме:

- виробництво та організація управління;
- графік роботи;
- взаємини в колективі;
- форми стимулювання;
- кар'єрний ріст;
- рівень заробітної плати в організації;
- імідж залізниць.

Специфіка виробництва сприяє формуванню певного класу працівників, що відрізняються своїми особливостями, тому організація управління, з урахуванням цієї специфіки надання послуг, безпосередньо впливає на управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту.

Графік роботи, встановлений на підприємствах залізничного транспорту дає працівникові планування свого особистого часу. Усвідомлення чітких термінів перебування на робочому місці, перерви на обід, дає можливість комфортної роботи. Підприємства залізничного транспорту здійснюють офіційне працевлаштування, регламентують робочий день, співробітники можуть працювати по 12 годин на день, не отримуючи компенсації за переробку або умови праці. Перевтома позначається на продуктивності праці, і на взаєминах в колективі.

Висновки. Отже проведений аналіз показав, що взаємини в колективі є одним з основних факторів задоволеності праці персоналу. Уміння створити всередині підприємства сприятливий морально-психологічний клімат є одним з головних факторів, який впливає на процес управління трудовим потенціалом. Різні форми стимулювання активним чином впливають на трудовий потенціал. Крім щомісячної премії за виконання планових показників, може здійснюватися додаткова мотивація кращих працівників, створюючи позитивну конкуренцію серед персоналу, сприяючи збільшенню якісно кількісної складової праці.

Встановлено, що важливим фактором, який впливає на розвиток трудового потенціалу з боку підприємств залізничної галузі надає можливість кар'єрного росту. Вступаючи в боротьбу за вищу посаду працівники прагнуть показати високі результати, збільшуючи свою продуктивність, в частині випадків самовдосконалюються. Все це підвищує ефективність управління трудовими показниками. У запропонованій моделі ефективного управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту виділено три механізми управління.

Використовуючи набір методів та інструментів управління трудовим потенціалом, можна впливати на механізми, досягаючи оптимального рівня соціально-економічної ефективності. Оцінка соціально-економічної ефективності системи управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту дозволяє, по-перше, виявити результативність її функціонування, по-друге сприяє

виявленню негативних тенденцій в процесі управління трудовим потенціалом.

За результатами оцінки ефективності системи управління трудовим потенціалом виконується аналіз з метою вироблення рекомендацій щодо оптимізації її функціонування. Реалізація моделі управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту сприяє підвищенню показників, що характеризують трудовий потенціал:

- підвищенню продуктивності за рахунок розвитку трудового потенціалу
- зростанню кваліфікації і рівня освіти трудового потенціалу за рахунок постійної безперервної підготовки кадрів
- зниження плинності кадрів за рахунок використання механізмів додаткової стимуляції персоналу.
- збільшенню рейтингу (іміджу) підприємства за рахунок його успішного функціонування.
- підвищенню рентабельності підприємства за рахунок реалізації запропонованих заходів.

Література

1. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин / Д.П. Богиня, Г.Т. Куліков, Л.С. Лісогор та ін. / НАН України; Інститут економіки / Л.Г. Томіліна (ред.-видав.гр.), І.В. Нестеренко (ред.-видав.гр.). — К., 2003. — 214с.
2. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А.Грішнова, Л. П.Керб. — К.: КНЕУ, 2005. — 403 с.
3. Криклій А.С. Освіта і професійне навчання як чинники розвитку трудового потенціалу. / А.С. Криклій. — К.: „Репро-Графіка”, 2005. — 473с.
4. Лич В.М. Трудовий потенціал: теорія та практика відтворення / В.М. Лич: монографія К.: Науковий світ, 2003. - 313 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.
6. Новиков Д.А. Модели и механизмы управления развитием персонала. / Д.А. Новиков, Е.В. Галинская, А.А. Иващенко. — М.: ИПУ РАН, 2005. — 68 с
7. Дикань В.Л. Соціально-економічна модернізація залізничного транспорту України / В.Л. Дикань, Л.Л. Калініченко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. — Вип. 38. — Одеса: ОНМУ, 2012. — С.121-131
8. Токмакова І.В. Сучасні підходи до вирішення проблеми оновлення рухомого складу залізничного транспорту / І. В. Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2009. — №25. — С. 82-84.
9. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» / В.В. Компанієць // Залізничний транспорт України. — 2009. - №3. — 42-47.
10. Польова В. В. Оцінка ефективності трудової мотивації працівників залізничного транспорту [Текст] / В. В. Польова // Зб. наук. праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». — К.: ДЕТУТ, 2014. — Вип. 27. — С. 134-145.

ИНТЕГРАЦИЯ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИИ

*Кизим А.А.,
Кубанский Государственный Университет, д-р экон.наук, профессор
Кайфеджан Д.П.
Кубанский Государственный Университет,
аспирант экономического факультета
Краснодар*

INTEGRATION OF MARKETING AND LOGISTICS AS A BASIS FOR FORMING A COMPETITIVE ADVANTAGE OF A COMPANY

*Kizim A.A.,
The Kuban State University, Doctor of Economics, Professor
Kajfedzhan D.P.
The Kuban State University, aspirant of the Economic Department,
Krasnodar*

АННОТАЦИЯ

В статье определена сущность и роль интеграции маркетинга и логистики в формировании конкурентного преимущества компании. Проанализированы методы оценки эффектов от реализации стратегии дифференцирования на основе созданного конкурентного преимущества. Авторами выделены преимущества дифференциации предложения на основе интеграции технологий маркетинга и логистики. Предложены основные направления интеграции маркетинга и логистики с целью создания конкурентного преимущества.