

УДК 625.18.31

Позднякова Л.О.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, бізнесу
та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту

Котик В.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті
Українського державного університету залізничного транспорту

Нагібіна Н.С.

магістр
Українського державного університету залізничного транспорту

Pozdnyakova Lyubov

doctor of sciences, professor
Head of the Department of Economics,
Business and Personnel Management in Transport,
Ukrainian State University of Railway Transport

Kotik Vitaliy

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Economics,
Business and Personnel Management in Transport,
Ukrainian State University of Railway Transport

Nagibina Natalya

Master of Economics, Business and Human Resources Management, Transport,
Ukrainian State University of Railway Transport

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТРАНСПОРТУ

IMPROVEMENT OF THE STRATEGY OF MANAGEMENT OF PERSONNEL POLICY TRANSPORT

У статті визначено стратегічні цілі щодо управління персоналом, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності. Проаналізовано стан стратегічного управління персоналом, який є багатогранним процесом, спрямованим на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі. Запропоновано стратегічні цілі та планування діяльності щодо управління персоналом, які узгоджені не лише з місією галузі, його загальними і функціональними стратегічними цілями, а й відповідають конкурентній позиції транспортного ринку. На підставі стратегічних цілей запропоновано три варіанти стратегій стосовно персоналу: інвестування, стимулювання, залучення.

Ключові слова: державна кадрова політика, оптимізація організаційної структури управління персоналом, формування стратегій інвестування, стимулювання, залучення, контролю діяльності та успішного менеджменту.

В статье определены стратегические цели по управлению персоналом, поскольку именно персонал является основным источником повышения конкурентоспособности. Проанализировано состояние стратегического управления персоналом, которое является многогранным процессом, направленным на оптимизацию кадровой политики и обеспечение на этой основе конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Механизм реализации кадровой политики предприятия представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и других мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей предприятия в кадровом персонале. Предложены стратегические цели и планирование деятельности по управлению персоналом, которые согласованы не только с миссией отрасли, его общими и функциональными стратегическими целями, но и соответствуют конкурентной позиции транспортного рынка. На основании

стратегических целей предложено три варианта стратегий по персоналу: инвестирование, стимулирование, привлечение.

Ключевые слова: государственная кадровая политика, оптимизация организационной структуры управления персоналом, формирование стратегий инвестирования, стимулирования, привлечения, контроля деятельности и успешного менеджмента.

The article defines the strategic goals of personnel management, since it is the staff that is the main source of competitiveness. Strategic personnel management is an important prerequisite for the formation of successful management in modern conditions, ensuring the continuous development of the industry, so the problem is relevant. The personnel management system consists of various subsystems that reflect specific aspects of staffing and are designed to develop and effectively influence it. The developed model includes such elements as: definition of goals and principles of personnel management; definition of objects and subjects of management; implementation of common and common specific functions of personnel management; determination of methods and techniques of management and approaches to the determination of efficiency. The article analyzes the state of strategic personnel management, which is a multifaceted process aimed at optimizing personnel policy and ensuring competitiveness on this basis in the long term. The strategic goals and planning of human resources management, which are coordinated not only with the industry's mission, its general and functional strategic goals, but also correspond to the competitive position of the transport market in modern conditions. The interaction strategy was developed for organizations with a mixed business strategy, since it is the staff that is the main source of competitiveness improvement, control over activities and successful management in modern conditions. The proposed alignment of strategic objectives and personnel management planning, with the mission of the industry, its general and functional strategic objectives that correspond to the competitive position of the transport market. On the basis of the strategic objectives, three variants of personnel strategies were proposed: investment, promotion, interaction. It is methodologically substantiated that a typical, clear centralized decision-making system and a complex hierarchy of services were identified for the investment strategy. Enterprises that operate in a highly competitive environment use an incentive strategy. An interaction strategy is proposed for organizations with a mixed business strategy.

Keywords: state personnel policy, optimization of organizational structure of personnel management, formation of strategies investing, stimulating, attracting, controlling activity and successful management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Транспортний сектор економіки України – один із найважливіших складників соціально-економічної системи країни. Кризовий стан економіки України та дотримання соціально-політичного курсу на інтеграцію до Європейського Союзу вимагають прийняття стратегічних рішень щодо розвитку транспортного сектору на середню та довгострокову перспективу. Залізничний транспорт являє собою виробничо-технологічний комплекс організацій і структурних підприємств залізничного транспорту загального користування, призначений для забезпечення потреб суспільного виробництва і населення країни в перевезеннях у внутрішньому і міжнародному сполученні та надання інших транспортних послуг усім споживачам без обмежень за ознаками форм власності та видів діяльності у сучасних умовах.

Обсяги та складність проблем, що постали перед кадровими підрозділами залізниць і підприємств, вимагали активації та централізації роботи з питань управління кадровими процесами. Створення Головного управління кадрової, соціальної політики та навчальних закладів дало необхідний динамізм у роботі з кадрами. Протягом декількох років розроблено цілу низку нормативно-правових документів із кадрової роботи, які визначають порядок діяльності кадрових підрозділів залізниць, підприємств і організацій галузі з різних напрямів роботи.

Транспорту притаманні деякі особливості, які відрізняють його від інших галузей народного господарства: транспорт є продовженням процесу виробництва в межах процесу обігу; процес виробництва продукції завершується тоді, коли вона доставлена до місця споживання; продукція транспорту – пере-

везення вантажів та пасажирів – є невід'ємною від процесу транспортного виробництва, її неможливо накопичувати, утворювати її запаси; продукція транспорту не містить сировини; частка заробітної плати в її собівартості вдвічі вища, ніж у промисловості, тому для зниження собівартості перевезень велике значення має ефективне використання персоналу та, як наслідок, збільшення продуктивності праці.

Особливе значення мають прискорення та безперервність транспортного процесу, скорочення строків поставки та поліпшення збереження вантажів, безвідмовність у роботі всіх ланок транспортного конвеєра, підвищення якості роботи кожного працівника, бригади, підприємства та транспортної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Для забезпечення державних і суспільних інтересів, свободи підприємництва і формування ринку транспортних послуг, безпеки перевезень, захисту навколишнього середовища важливою є кадрова робота, основним завданням якої стало проведення кадрової політики на залізничному транспорті.

Сьогодні галузь транспорту в цілому задовольняє потреби національної економіки та населення у перевезеннях, проте багато показників не відповідають сучасним вимогам. Для усунення існуючих недоліків схвалено Транспортну стратегію України на період до 2025 р. – цілісний системний документ стратегічного характеру щодо подальшого розвитку транспортного сектору економіки України, розширення міжнародних зв'язків [1, с. 48–49].

Пріоритетом розвитку залізничного транспорту виступає оптимізація організаційної структури. Одним з основних завдань стане приведення виробни-

чого та кадрового потенціалу галузі у відповідність з обсягами роботи, що виконується. Значне місце займають питання соціальної та кадрової політики щодо утворення додаткових робочих місць на основі диверсифікації виробництва і розширення сфери послуг, перекваліфікації працівників тощо. Така ситуація вимагає стратегічного підходу до управління персоналом на залізницях та інтеграції всіх напрямів управління персоналом у процес загального корпоративного планування та стратегії розвитку галузі.

Таким чином, необхідність приведення виробничого та трудового потенціалу галузі у відповідність до обсягів роботи, що виконується, формування розуміння важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, підвищення ефективності використання людського чинника на підприємстві зумовлюють актуальність та важливість дослідження широкого кола питань, пов'язаних з організаційними та правовими проблемами роботи.

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог до забезпечення постійного розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств та забезпечує розвиток підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу [2, с. 59].

Під стратегією управління персоналом слід розуміти комплекс основних складових елементів, які повинні стати вузловими під час побудови системи стратегічного управління, вона є складовою частиною загальної стратегії підприємства, вибір тієї чи іншої стратегії впливає на заходи її реалізації.

Американські дослідники Л. Дайер і Дж. Холдер запропонували три варіанти стратегій стосовно персоналу: інвестування, стимулювання, залучення. Вони врахували при цьому різні цілі, засоби і стратегії, які застосовуються у більшості організацій. Саму стратегію автори розуміють як рішення, ухвалені для досягнення найважливіших у системі підбору, розвитку й управління персоналом і першочергових засобів, спрямованих на досягнення цих завдань [3, с. 93].

Для стратегії інвестування типові чітка централізована система ухвалення рішень і ускладнена службова ієрархія. Покладені на працівників функції вкрай широкі та чітко не сформульовані. Практика оплати праці є зсувом фіксованих і змінних компонентів, спрямованих на заохочення творчості та відданості справі, а також на підтримку й збереження цінних для організації знань і досвіду. Водночас ініціативність співробітників обмежена високим рівнем директивного контролю і поширеною системою звітності.

Стратегію стимулювання найчастіше застосовують організації, які працюють у середовищі з високою конкуренцією. Для таких організацій характерна тактика чіткого фокусування на поточних витратах, підтримки мінімальної кількості персоналу і забезпечення таких умов, щоб процес перетворення сировини на товар був забезпечений від різного роду зривів із вини працівників. Ці організації акцентують увагу на максимальному внеску співробітників у виконувану роботу для зведення до мінімуму витрат із найму, підбору і розвитку персоналу, вузько окреслюючи і

роблячи роботу рутинною, щоб знизити рівень необхідної кваліфікації і розуміння свого місця у виробничому процесі. Такі організації прагнуть вибудувати чіткий асоціативний зв'язок між докладеними зусиллями і рівнем оплати праці [4, с. 169].

Стратегія залучення характерна для організацій зі змішаною бізнес-стратегією. Типовою для таких організацій є децентралізована структура управління, спрямована на отримання максимального ефекту від докладених ресурсів, і водночас така, що здатна швидко реагувати на дії конкурентів та зміни ринкового попиту. Для підтримки інноваційної діяльності на високому рівні організації, що дотримуються цієї стратегії, приділяють увагу структуруванню робочих функцій, чіткому контролю і системі винагород, або системі бонусів. Важливими цілями цієї стратегії є підвищення відданості справі та компетентності співробітників, що досягається шляхом укомплектування штату організації значною часткою високопрофесійних співробітників із високим рівнем підготовки і знанням новітніх технологій [5, с. 28]. Структурування покладених на працівників функцій покликано забезпечити винахідливість, залучення й автономність, що відіграє важливу роль у мотивації творчих, компетентних співробітників. Завдання, пов'язане з досягненням максимальних результатів щодо внеску співробітників у виконувану роботу, досягається шляхом створення чіткого зв'язку між отриманими результатами і винагородою. Важливими формами винагороди є також постійний розвиток персоналу, залучення його до управління виробництвом.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Більшість організацій дотримуються стратегій стимулювання та залучення і набагато менше – інвестиційної стратегії.

По-перше, настає розуміння того, що окремий працівник є найкращим експертом у конкретних доручених йому питаннях. Він розуміє їх краще, ніж керівники, тому в інтересах справи є перехід повноважень до підлеглих. Такі підлеглі швидше виявлять власну ініціативу, ніж будуть очікувати розпоряджень.

По-друге, взаємини здобувають усе більш колегіальний характер. Для вирішення все більшої кількості завдань схема «начальник – підлеглий» не підходить. Проблеми все частіше вирішуються командою, що припускає зміну настанов не тільки керівників, а й підлеглих.

По-третє, стає непотрібною стара організаційна модель, оскільки завдяки новим технологіям можливий вільний доступ до інформації всередині організації.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає в узагальненні теоретичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо ефективного управління залізничним транспортом. Модель управління персоналом, яка реалізується в Україні, потребує вирішення проблем ефективного управління кадровим потенціалом, які дадуть змогу реалізувати соціально-економічні питання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегічне управління персоналом стає невід'ємним складником забезпечення конкуренто-

спроможності підприємства. Впровадження нової техніки, використання новітніх технологій виробництва, інноваційний розвиток підприємств висувають нові вимоги до якості персоналу, зокрема щодо професійної компетенції, мобільності, готовності до професійного розвитку. Персонал розглядається як його основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів і методів управління.

Стратегічне управління персоналом є багатогранним процесом, спрямованим на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох етапів: стратегічного планування діяльності (встановлення стратегічних цілей щодо управління персоналом, розроблення кадрової стратегії підприємства); стратегічної організації діяльності (проведення стратегічних змін: удосконалення організаційної структури, удосконалення системи управління персоналом); стратегічного контролю діяльності (оцінювання ділових якостей персоналу, оцінка ефективності стратегічного управління персоналом).

Стратегічне планування діяльності щодо управління персоналом підприємства є одним із найголовніших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються стратегічні цілі й вибирається кадрова стратегія підприємства. Стратегічні цілі щодо управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними і функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Залежно від конкурентної політики підприємства змінюються й стратегічні цілі управління персоналом: домінуюча конкурентна позиція підприємства – підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації персоналу, підтримка корпоративної культури; міцна конкурентна позиція – залучення нового персоналу високої кваліфікації, підвищення кваліфікації наявного персоналу, удосконалення системи мотивації, зміцнення корпоративної культури; помітна конкурентна позиція – оцінка ефективності роботи персоналу, перепідготовка кадрів, визначення потреб персоналу і розроблення відповідних заходів щодо його стимулювання, формалізація корпоративної культури з метою її розвитку; слабка конкурентна позиція – перегляд кадрової політики, визначення необхідності у нових працівниках, економічне обґрунтоване скорочення штатів, реорганізація організаційної структури управління.

Після встановлення стратегічних цілей управління персоналом слід приступати до розроблення кадрової стратегії підприємства. Другим етапом процесу стратегічного управління персоналом підприємства є стратегічна організація діяльності щодо управління персоналом, ключовим моментом якої є здійснення стратегічних змін у системі управління персоналом.

Система управління персоналом складається з різних підсистем, які відображають окремі боки роботи з персоналом та призначені для вироблення і здійснення ефективного впливу на нього. Вона включає такі елементи, як визначення цілей та принципів управління персоналом, визначення об'єктів та суб'єктів управління, реалізація загальних функцій управління та загальних конкретних функцій з управління персоналом, визначення методів та техніки управління, а також підходів до визначення ефективності управління персоналом.

Значний вплив на всі боки управління організацією має структура управління, яка являє собою сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Рівень управління – це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим. Організаційна структура формується зі складу, змісту та трудомісткості виконання загальних і специфічних функцій управління: поділу праці та розподілу обов'язків; визначення сфери контролю керівників; координації всіх функцій, щоб організація існувала як єдине ціле.

Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, здатними виконувати її найкраще. Так, праця розподілена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо

Відносини між елементами структури підтримуються за допомогою зв'язків, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки є зв'язками одного рівня, це координаційні, консультативні зв'язки, контроль та ін., а вертикальні мають характер підпорядкованості, необхідність у них виникає, коли є декілька рівнів управління. Організаційна структура повинна відповідати таким вимогам, як: оптимальність – мінімальна необхідна кількість зв'язків між органами управління; оперативність, гнучкість – здатність швидко реагувати на зміну у зовнішньому та внутрішньому середовищі; надійність – гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування; простота, економічність – мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі; спеціалізація – зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління.

Третім етапом процесу стратегічного управління персоналом є стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом, що носить безперервний циклічний характер і має здійснюватися на всіх етапах стратегічного управління персоналом. Призначення контролю – своєчасне фіксування відхилень від норми та внесення корективи у хід роботи. Існує три типи контролю: попередній, поточний та заключний.

Попередній контроль людських ресурсів. На цьому етапі встановлюються нормативи в частині освіти, стажу роботи, кваліфікації, розмірів грошових виплат, компенсацій та визначається необхідність навчання персоналу і підвищення його кваліфікації.

Поточний контроль. Головне завдання поточного контролю – своєчасне виявлення відхилень та оперативна коригування дій, де функцію регулятора

виконує керівник. Створений контролем зворотний зв'язок дає змогу організації пристосовуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Заключний контроль. Він виконує функції планування майбутніх робіт та вдосконалення системи мотивації.

Слід зазначити, що процес стратегічного управління персоналом є ітеративним, тобто етапи виконуються послідовно, але при цьому існують зворотні зв'язки і, відповідно, зворотний вплив один на одного. Через наявність зворотних зв'язків між етапами робота над кожним із них може повторюватися кілька разів.

Під час розроблення й реалізації стратегії управління персоналом необхідно враховувати напрями змін і здійснювати їх із використанням нових управлінських технологій, а саме розроблення формування компетенції реалізації стратегії підприємства, організаційних змін і формування системи мотивації згідно з визначеною стратегією. Виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості її розроблення вищим керівництвом підприємства, а й від утілення стратегії виконавцями.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, важливим складником стратегічного управління персоналом є кадрова політика. Суть кадрової політики підприємства – робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку даного підприємства. Ціль кадрової політики – забезпечення оптимального балансу збереження й оновлення кадрів згідно з потребами підприємства і станом ринку праці. Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі. Залежно від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві виділяють такі типи кадрової політики: пасивну кадрову політику (керівництво підприємства не має програми дій із відношення до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків); реактивну кадрову політику (керівництво підприємства здійснює контроль над негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи); превентивну кадрову політику (у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані завдання щодо розвитку персоналу); активну кадрову політику (керівництво підприємства має не тільки прогноз, а й

засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища).

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

Бібліографічний список:

1. Позднякова Л.О., Котик В.О., Котик В.В. Управління персоналом та мотивація праці на залізницях України. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 295 с.
2. Дейнека О.Г., Позднякова Л.О., Дикань В.Л. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Олант, 2012. 416 с.
3. Дейнека О.Г., Крихтіна Ю.О. Основи менеджменту на транспорті : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 104 с.
4. Котик В.В., Котик В.О. Удосконалення стратегії реформування кадрової політики. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2012. № 11(54). С. 168–172.
5. Яковенко В.Г., Гриценко Н.В. Розробка моделі підвищення ефективності транспортного виробництва. *Економіка, фінанси, право*. 2013. № 8/1. С. 27–30.
6. Стичинський Б.С., Зуб І.В., Ротань В.Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю. *Економіка, фінанси, право*. Київ, 2001. 1072 с.

References:

1. Pozdniakova L.O., Kotyk V.O., Kotyk V.V. (2008). *Upravlinnia personalom ta motyvatsiia pratsi na zaliznytsiakh Ukrainy* [Personnel management and labor motivation on the railways of Ukraine]. Kh. : UkrDAZT, p. 295. (in Ukrainian)
2. Deineka O.H., Pozdniakova L.O., Dykan V.L. (2012). *Stratehiia predpriiatia ta stratehichni menedzhment* [Strategy enterprise and strategic management]. Tutorial, Press ООО «Olant», Kharkiv, 416 p. (in Ukrainian)
3. Deineka O.H., Krykhtina Y.O. (2015). *Osnovy menedzhmentu na transporti* [Fundamentals of Transport Management] Tutorial, Press Kharkiv, UkrDUZT, 416 p. (in Ukrainian)
4. Kotyk V.V., Kotyk V.O. (2012). Udoskonalennia stratehii reformuvannia kadrovoi polityky [Improvement of personnel policy reform strategy] *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarynoho universytetu: (Zbirnyk naukovykh prats)*. [Bulletin of the Sumy National Agrarian University: (Collection of scientific works).] Sumy. Vol. 11(54), pp. 168–172. (in Ukrainian)
5. Yakovenko V.H., Hrytsenko N.V. (2013). *Rozrobka modeli pidvyshchennia efektyvnosti transportnoho vyrobnytstva* [Development of a model for improving the efficiency of transport production], journal *Ekonomika, finansy, pravo* [Economics, finance, law], vol. 8/1. pp. 27–30. (in Ukrainian)
6. Stychynskiy B.S., Zub I.V., Rotan V.H. (2001). *Naukovo-praktychnyi komentar do zakonodavstva Ukrainy pro pratsiu* [Scientific and Practical Commentary on the Labor Laws of Ukraine] Economics, Finance, Law. Kyiv, 1072 p. (in Ukrainian)