

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Чебанова Н.В., д.е.н., професор,  
Корольова Н.М., к.е.н., ст. викладач (УкрДАЗТ)*

*Стаття присвячена розробці стратегії управління трудовими ресурсами на підприємстві з урахуванням особливостей залізничної галузі.*

*Ключові слова: трудові ресурси, стратегія управління, підприємства залізничного транспорту, модель управління.*

**Постановка проблеми.** На цей час у практиці стратегічного управління сформувалося безліч підходів, які алгоритмізують процес розробки стратегій відповідно до їх типів, цільового призначення, інструментального забезпечення реалізації та інших параметрів стратегій.

Управління трудовими ресурсами як предметна область розробки стратегій в теорії та практиці стратегічного управління є досить розробленою. Але при цьому, як уже неодноразово підкреслювалося нами раніше, стратегії що розробляються, в їх переважній більшості, орієнтовані на управління персоналом, але не трудовими ресурсами підприємства, що звучує об'єктивний додаток стратегій в частині потенційної компоненти трудових ресурсів.

Крім того, найчастіше дослідники при розробці стратегій управління розглядають цей процес як «самодостатню» задачу, без взаємозв'язку процесуальної складової стратегії із концепцією управління і, що особливо важливо для нашого дослідження, - з підсистемами, які забезпечують реалізацію стратегії в різних управлінських сферах, що визначають тип і зміст політики управління.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми управління трудовими ресурсами досліджувалися багатьма вітчизняними й закордонними авторами, розкриті в працях Аширова Д.О., Борисовой О.О., Герасимова Б.М., Купера Д., Магури М.І., Малуєва П.А., Маслова Е.В., Моргунова Е.І., Одегова Ю.Г., Потьомкіна В.К., Пугачова В.П., Столярова В.І., Федоровій Н.В., Федосєєва В.В., Ходиревської В.Н., Ципкіна Ю.І., Шипунова В.Г., Яхонтової О.С. Виконані розробки в області управління трудовими ресурсами заслуговують позитивної оцінки. Проте залишаються недостатньо розробленими питання формування стратегії управління трудовими ресурсами стосовно специфіки підприємств залізничного транспорту (ПЗТ).

**Метою статті** є розробка стратегії управління трудовими ресурсами на підприємствах залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** Формування стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємствах залізничного транспорту слід визначати як «наскрізну» дослідницьку задачу, вирішення якої потребує інтегрування концептуальної, технологічної та інструментальної компонент управління.

Така постановка проблеми зумовлює необхідність розробки і обґрунтування технології формування стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємствах залізничного транспорту, яка складається з наступних блоків процедур:

- процедури блоку «підготовча стадія» розкривають концептуальну основу розробки технології формування стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємствах залізничного транспорту;

- процедури блоку «основна стадія» відповідають технологічній складовій процесу розробки стратегії;

- процедури блоку «реалізаційна стадія» конкретизують інструментальну компоненту реалізації стратегії, представлену політикою управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту.

Отже, першою з процедур підготовчої стадії розробки технології ми визначасмо формування базового набору стратегій підприємства і встановлення відмінних особливостей їх реалізації в управлінні трудовими ресурсами.

Усвідомлюючи, що стратегій підприємств існує чимало, ми зупинили свій вибір на таких з них, як підприємницька, адаптаційна, бюрократична, інноваційна, ключові ідеї яких - вимоги до трудових ресурсів підприємств і відмітні особливості реалізації в управлінні трудовими ресурсами узагальнені в табл. 1

*Базовий набір стратегій підприємства і відмінні особливості їх реалізації в управлінні трудовими ресурсами*

Вид стратегії	Ключова ідея стратегії	Вимоги до трудових ресурсів підприємства	Відмінні особливості реалізації стратегії в управлінні трудовими ресурсами
1	2	3	4
Підприємницька	Управління в умовах обмеженості ресурсів і високого ризику	Ініціативність, заповзятливість, ділова активність, готовність до ризику та відповідальності, відносна стабільність кількісного складу	При наймі працівників пріоритет віддається тим, які готові до роботи в умовах високого рівня ризику, не бояться відповідальності за реалізацію ризикових рішень. Оцінка трудової діяльності працівників відбувається переважно за індивідуальними результатами, слабо піддається формалізації. Рівень мотивації працівників досить високий, що пов'язано з їх широким залученням до розробки і прийняття управлінських рішень, безпосередньої реалізації стратегії підприємства. Можливості професійного розвитку працівників визначаються їхніми індивідуальними здібностями, мотивація до розвитку підтримується керівництвом підприємства
Адаптаційна	Управління за допомогою пошуку балансу між необхідними організаційними змінами й стабільністю діяльності підприємства	Уміння швидко адаптуватися до змін, набувати відсутні професійні знання, уміння і навички	При наймі працівників пріоритет віддається тим, які володіють більш високим рівнем професіоналізму, високою кваліфікацією, розширеними професійними компетенціями. Оцінка трудової діяльності проводиться на чітко обумовлених умовах трудових контрактів, піддається формалізації, провідними факторами при оцінці є прихильність працівників до підприємства і вміння працювати в групі. Рівень мотивації працівників визначається ступенем їх розуміння завдань, що вирішуються підприємством, і чітким формулюванням індивідуальних завдань трудової діяльності. Можливості професійного розвитку працівників забезпечуються структурованим і формалізованим підвищенням кваліфікації
Бюрократична	Жорстко регламентоване управління з метою досягнення стійкого зростання прибутку підприємства	суворе дотримання трудових регламентів, висока трудова дисципліна, стабільність складу	Наймання працівників здійснюється відповідно до чітко визначеними стандартними правилами і процедурами, пріоритет віддається працівникам, які максимально відповідають вимогам підприємства. Оцінка трудової діяльності орієнтована на результат і піддається регламентації. Рівень мотивації працівників є невисоким, що пов'язано з відсутністю можливості участі в управлінні і жорсткою формалізацією оцінки результатів праці. Можливості професійного розвитку працівників визначаються строго з потреб підприємства, регламентуються планами підвищення кваліфікації
Інноваційна	Управління, орієнтоване на інновації у всіх сферах життєдіяльності підприємства	Інноваційність, креативність мислення, здатність приймати нестандартні рішення, творчий характер праці	Система найму, підбору, оцінки і стимулювання працівників орієнтована на створення умов для інноваційної трудової діяльності, безперервного оновлення професійних знань, з відсутністю формально встановлених меж професійних компетенцій. Інновації в управлінні трудовими ресурсами підприємства мають характер соціальних нововведень, супроводжуються зміною соціальних відносин і структури підприємства. Управлінські рішення слабо централізовані, функціональні обов'язки працівників та їх посадові інструкції не підлягають жорсткій регламентації

Основним завданням формування базового набору стратегій підприємств було встановлення забезпечуваних ними сутнісних особливостей управління трудовими ресурсами.

Аналіз цих особливостей дозволяє зробити висновок про те, що кожній із стратегій характерні як переваги, так і недоліки, безпосередньо обумовлені позицією сторін трудового процесу та їх

соціально-економічними інтересами, реалізованими в трудовій діяльності.

Звідси випливає, що проблема розробки оптимальної для підприємств залізничного транспорту стратегії управління трудовими ресурсами зумовлює необхідність проведення детального аналізу можливих стратегій підприємств на предмет визначення їх відповідності меті

забезпечення відтворення трудових ресурсів розширеного типу і завданням організаційного розвитку, а також дослідження можливостей використання в управлінні трудовими ресурсами елементів тих стратегій, які найбільш адекватні даним меті та завданням.

Рішення названої проблеми, на нашу думку, вимагає визначеності у виборі моделі управління трудовими ресурсами підприємства, яка задає орієнтацію на їх формування (просте відтворення) чи на розвиток (розширене відтворення), формує концептуальну основу для розробки стратегії управління.

З урахуванням сформованої практики управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту та виявленими при її дослідженні проблемами найбільш прийнятною для розробки стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємстві нам представляється модель «розвиток трудових ресурсів», яка розкриває концептуальну основу розробки пропонованої технології, що забезпечує розширений тип відтворення трудових ресурсів.

Вибір моделі управління трудовими ресурсами і конкретизація параметрів стратегії дозволяє нам перейти до викладу основної стадії процесу розробки технології формування стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємствах залізничного транспорту.

Дана стадія об'єднує шість основних технологічних процедур: формулювання і обґрунтування вимог до формування стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємствах залізничного транспорту; визначення умов формування стратегії; формування складу завдань управління трудовими ресурсами, розв'язуваних за допомогою стратегії; розробка алгоритму стратегії; формування забезпечення стратегії; визначення заходів щодо забезпечення стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємствах залізничного транспорту.

Запропонований нами підхід до формування стратегії розкривається комплексом вимог до неї:

- стратегія повинна повною мірою відповідати розширеному типу відтворення, забезпечуваному концептуальною моделлю «розвиток трудових ресурсів», яка задає орієнтири вдосконалення управління ними за ключовими параметрами формування стратегії;

- стратегія управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту повинна виступати основною по відношенню до інших стратегій, що обґрунтовується участю трудових ресурсів в реалізації всіх стратегій підприємств, а, отже, ефективність управління трудовими ресурсами виступає фактором ефективності діяльності підприємства в цілому;

- стратегія управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту повинна враховувати специфіку управлінської практики, зокрема, поєднання діяльності органів професійного управління і громадського самоврядування в розробці стратегії і конкретних заходів, що забезпечують її реалізацію;

- стратегія повинна визначати перспективний для підприємств залізничного транспорту вектор розвитку їх трудових ресурсів, відповідний місії, стратегічним цілям і завданням підприємств;

- стратегія управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємствах залізничного транспорту повинна бути реально затребуваною при розробці політики управління трудовими ресурсами, мати можливість коректування в залежності від результатів реалізації політики та змін середовища, гнучко реагувати на появу нових чинників розвитку соціально-трудова відносин у суспільстві.

Названі та охарактеризовані вимоги до стратегії можна, на наш погляд, реалізувати за допомогою встановлення умов її формування, які ми визначаємо наступним складом:

- не консервативність підходу до дотримання сформованих традицій управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту, можливість їх розвитку за рахунок використання нових управлінських технологій, що не суперечать принципам виробничої демократії управління;

- чітка визначеність методологічної основи формування стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємстві (концепції, моделі управління, принципи, функції, методи, алгоритми і т.д.), її повна відповідність цільовим стратегічним орієнтирам удосконалення управління;

- розробка та реальне практичне використання технологічного і методичного інструментарію, забезпечення реалізації стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємствах залізничного транспорту.

Отже, конкретизовані вимоги і умови формування стратегії, відповідно до логіки розробки пропонованої технології, вимагають формування складу завдань управління трудовими ресурсами підприємства, що вирішуються за допомогою стратегії.

В даному випадку нам представляється доцільним сформувати склад завдань з їх систематизацією у функціональних підсистемах системи управління відтворенням трудових ресурсів підприємства (табл. 2), що забезпечить наступність розвитку системи управління та конкретизує завдання її вдосконалення в предметних областях управління відтворенням трудових ресурсів підприємств залізничного транспорту.

Таблиця 2

*Склад завдань управління трудовими ресурсами, що вирішуються за допомогою стратегії*

Функціональні підсистеми системи управління відтворенням трудових ресурсів підприємства	Приклади завдань управління трудовими ресурсами, що вирішуються за допомогою стратегії
1	2
Участь у формуванні соціально-трудова відносин на місцевому ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток взаємодії з суб'єктами регулювання місцевого ринку праці, роботодавцями, установами професійної освіти з метою активізації участі підприємств залізничного транспорту в вирішенні проблеми зайнятості населення;</li> <li>• організація маркетингових досліджень локального ринку праці та формування бази даних про потреби незайнятого населення в робочих місцях;</li> <li>• удосконалення умов для працевлаштування населення на підприємствах залізничного транспорту</li> </ul>
Розробка стратегії і політики управління трудовими ресурсами підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечення збалансованості між концепцією, моделлю, стратегією і політикою управління трудовими ресурсами підприємства;</li> <li>• удосконалення технологій, механізмів та інструментів управління трудовими ресурсами підприємства; формування, підтримка і зміцнення корпоративної культури</li> </ul>
Визначення потреб в трудових ресурсах, найм, відбір і оцінка претендентів на працевлаштування на підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування системи вимог до трудових ресурсів підприємства, відповідної домінуючому типу організаційної культури;</li> <li>• вдосконалення ділової оцінки трудових ресурсів підприємства;</li> <li>• розвиток планування трудових ресурсів підприємства, використання нових технологій наймання та відбору працівників</li> </ul>
Адаптація трудових ресурсів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення ефективності соціалізації працівників на підприємствах залізничного транспорту;</li> <li>• прискорення процесу адаптації нових працівників у трудовому колективі;</li> <li>• забезпечення збалансованості інструментів соціальної, організаційної і професійної адаптації трудових ресурсів підприємств залізничного транспорту</li> </ul>
Організація трудової діяльності працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення умов для зростання трудових потенціалів працівників та їх повної реалізації в процесі трудової діяльності;</li> <li>• поліпшення умов, режимів, змісту праці у всіх сферах професійних занять працівників підприємств залізничного транспорту;</li> <li>• формування нових систем стимулювання і мотивації працівників підприємства, заснованих на залежності винагороди від результатів професійного розвитку</li> </ul>
Контроль і оцінка результатів використання трудових ресурсів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організація моніторингу поточних результатів трудової діяльності працівників та їх використання при обґрунтуванні управлінських рішень в області кадрової ротації;</li> <li>• оптимізація витрат підприємства по утриманню трудових ресурсів, встановлення суворої залежності витрат від результатів трудової діяльності працівників;</li> <li>• підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, створення умов для зростання продуктивності праці</li> </ul>
Створення умов для розвитку трудових ресурсів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток соціально-трудова відносин на підприємствах залізничного транспорту для підтримки і зміцнення прихильності працівників до неї, формування більш якісної системи трудових цінностей;</li> <li>• ефективне функціонування системи професійного розвитку трудових ресурсів;</li> <li>• розробка програм і планів професійного та посадового зростання працівників</li> </ul>

Наведені в табл. 2 приклади завдань управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту, вирішення яких передбачається за допомогою стратегії управління ними в відтворювальних цілях, не претендує на повноту їх складу. У наведеному формулюванні задачі управління актуальні для будь-якого підприємства залізничного транспорту, а, отже, їх можна розглядати як типові.

**Висновки.** Формування стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємствах залізничного транспорту визначається як «наскрізна» задача, вирішення якої вимагає інтегрування концептуальної, технологічної та інструментальної компонентів управління.

Авторська технологія формування стратегії управління трудовими ресурсами для їх відтворення на підприємствах залізничного транспорту представлена трьома стадіями процесу її розробки: підготовчої (концептуальної), основної (технологічної), реалізаційної (інструментальної).

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Концепція Державної програми підвищення конкурентоспроможності національної

**Анотація.** Стаття присвячена розробці стратегії управління трудовими ресурсами на підприємстві з урахуванням особливостей залізничної галузі.

**Ключові слова:** трудові ресурси, стратегія управління, підприємства залізничного транспорту, модель управління.

**Summary.** Article is devoted to the development strategy of human resources at the company with the peculiarities railway industry.

**Keywords:** human resources, strategy management, rail transport management model.

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Уткіна Ю.М.*

УДК 378.147

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

*Шумська Г.М., к.е.н., доцент (ХНЕУ)*

Стаття присвячена проблемі розробки системи принципів управління формуванням та розвитком професійної компетентності фахівців у вищих навчальних закладах в умовах неперервної освіти. У статті уточнено перелік принципів неперервної освіти фахівців за рахунок їх доповнення принципами інноваційності, пріоритетності та оперативності.

**Ключові слова:** професійна компетентність фахівців, неперервна освіта, система принципів, принцип інноваційності, принцип пріоритетності, принцип оперативності.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Високий динамізм глобальних процесів, перехід до постіндустріального інформаційного суспільства,

економіки на 2007-2015 рр.. Режим доступу: <http://iee.org.ua/ua/pub/p85>.

2. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту» від 28.12.2006 р № 651. Режим доступу: <http://www.uapravo.net/data/base02/ukr02442.htm>.

3. Концепція державної системи професійної орієнтації населення. Режим доступу: [http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=83139&cat\\_id=34950](http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=83139&cat_id=34950).

4. Концепція загальнодержавної програми зайнятості населення на 2009-2011 роки. Режим доступу: [http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=81688&cat\\_id=34950](http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=81688&cat_id=34950).

5. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2020 року // Транспорт. – 2001. - № 29. – С. 27-30.

6. Концепція сталої національної транспортної політики розвитку всіх видів транспорту на 2007—2014 роки, затвердженої наказом Мінтрансз'язку від 3 травня 2007 р. № 360. Режим доступу: <http://www.insat.org.ua/phpfiles/other/news/>.

суспільства знань, супроводжується зростанням вимог до підготовки фахівців економічних спеціальностей у вищих навчальних закладах (ВНЗ). Це, у свою чергу, вимагає постійного