

5. Науменко М. О. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин / М. О. Науменко, Т. В. Гура, В. С. Ковширко // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. – Харків:УкрДАЗТ. - 2013. - Вип. 42. - С. 319-322

6. Науменко М. О. Обґрунтування плану інноваційного проекту підприємства / М. О. Науменко, О. С. Шаптала // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. – Харків:УкрДАЗТ. - 2014. - Вип. 45. - С. 229-232.

*Рецензент д.е.н., професор НА НГУ Фісун К.А.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Уткіна Ю.М.*

УДК: 331.108.2:656.2

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., к.е.н., доцент,  
Кузуб А.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*В статті розкрито актуальність стратегічного управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту в сьогоденних умовах. Досліджено зміст поняття «стратегічне управління персоналом» та визначено його найбільш суттєві ознаки, серед яких: розгляд персоналу з позицій людського капіталу, що потребує створення умов для професійного і духовного-морального розвитку працівників; перспективність і орієнтація на досягнення довгострокових цілей, комплексне застосування управлінського інструментарію через поєднання його традиційних і рефлексивних методів. Розкрито ключові напрямки та завдання стратегічного управління персоналом підприємств залізничного транспорту.*

*Ключові слова: стратегічне управління, персонал, стратегія, інструментарій, залізничний транспорт.*

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Токмакова И.В., к.э.н., доцент,  
Кузуб А.В., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье раскрыта актуальность стратегического управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта в современных условиях. Исследовано содержание понятия «стратегическое управление персоналом» и определены его наиболее существенные признаки, среди которых: рассмотрение персонала с позиций человеческого капитала, требующее создания условий для профессионального и духовно-нравственного развития работников; перспективность и ориентация на достижение долгосрочных целей, комплексное применение управленческого инструментария через сочетание его традиционных и рефлексивных методов. Раскрыты ключевые направления и задачи стратегического управления персоналом предприятий железнодорожного транспорта.*

*Ключевые слова: стратегическое управление, персонал, стратегия, инструментарий, железнодорожный транспорт.*

## STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT

*Tokmakova I.V., Ph.D., Associate Professor,  
Kuzub A.V., Master (USU RT)*

*The article reveals the relevance of strategic personnel management at the enterprises of railway transport in modern conditions. Investigated the concept of "strategic management" and identifies its most significant features, including: consideration of personnel from the standpoint of human capital, which requires the creation of conditions for professional and spiritual-moral development of employees; prospects and focus on achieving long-term goals, the integrated use of management tools through a combination of its traditional and reflexive methods. It is revealed that the process of formation and realization of strategy of personnel management includes: analysis and planning staff, current staffing, personnel management, measures of its assessment and development, employee training, solving social problems, reward and motivation, the organization of labour relations. Revealed key directions and strategic objectives of personnel management the enterprises of the railway transport. It is concluded that to achieve socio-economic efficiency and competitiveness of JSC "uz" needs improvement training and staff development, the establishment of mechanisms for career planning, including the improvement of work with young specialists.*

**Keywords:** *strategic management, personnel, strategy, tools, railway transport.*

**Постановка проблеми** В наш час вітчизняний залізничний транспорт знаходиться на початковому етапі реалізації складних процесів реформування, орієнтованих на досягнення високої соціально-економічної результативності його виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності. Ключова роль в реалізації означених процесів належить персоналу підприємств залізничного транспорту. У зв'язку з цим управління персоналом стане все більш значущим для успішного управління всією компанією ПАТ «Укрзалізниця» і в той же час все більш складним. Оскільки персонал являється головною ланкою підприємства, то управління ним має стати ключовою складовою частиною процесу планування і реалізації стратегії. Сьогодні стратегічні цілі розвитку вітчизняного залізничного транспорту можуть бути реалізовані лише персоналом, який відповідає як кваліфікаційним вимогам, продиктованими корпоративною стратегією, так і мотиваційним вимогам, необхідним для переходу в нове, мінливе підприємницьке середовище. У цьому сенсі процеси стратегічного управління персоналом підприємств залізничного транспорту дозволяють мати шанси на успіх навіть в умовах криз, невизначеності та посилення конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг.

**Аналіз основних досліджень і публікацій** Питанням управління персоналом, аналізу чинників, що впливають на вибір засобів і методів стратегічного управління персоналом, методичних підходів до оцінки персоналу, формування кадрової стратегії присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: В. Дикань [1, 2], В. Компанієць [3, 4], Т. Сухорукова [5], І. Токмакова [6], Л. Калініченко [7], А. Кібанов [8], Л. Балабанова [9], Л. Романюк [10], В. Маслов [11] та ін. Разом із цим проблематика стратегічного управління персоналом залізничного транспорту залишається відкритою і потребує подальшого дослідження з врахуванням змін, обумовлених процесами реформування залізничним транспортом.

**Мета статті** полягає в дослідженні сутності та змісту стратегічного управління персоналом і розкритті головних напрямків і завдань стратегії управління персоналом на вітчизняному залізничному транспорті.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний підхід до процесів управління персоналом набуває актуальності в умовах високої невизначеності та мінливості середовища функціонування вітчизняного залізничного транспорту.

Розкриваючи зміст стратегічного управління персоналом, розглянемо існуючі підходи до визначення даного поняття. А.

Кібанов [8] розглядає стратегічне управління персоналом як розроблений керівництвом підприємства пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення висококваліфікаційного, відповідального і згуртованого колективу, що враховують стратегічні завдання підприємства та його ресурсні можливості. М.В. Сорокіна [12] розкриває особливості стратегічного управління персоналом, розглядаючи його як складний процес, що реалізується внаслідок переплетіння регламентів і творчих процедур, а також не завжди вкладається в конкретні технологічні схеми. Балабанова Л.В. [9] під поняттям «стратегічне управління персоналом» розглядає управління процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, які відбуваються нині або можуть відбуватися в майбутньому, що дає змогу підприємству вижити, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. Романюк Л.М. [10] визначає стратегічне управління персоналом – як сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі. Стратегічне управління розвитком персоналу розглядається і як набір політик, програм і процедур, які підтримують і направляють персонал таким чином, щоб він міг повністю задовольняти як власні потреби, так і потреби організації [13]. На нашу думку, найбільш змістовним є визначення В. Маслова [11], який під стратегічним управлінням персоналом розуміє програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Грунтуючись на розглянутих вище трактуваннях поняття «стратегічне управління персоналом» можна зробити висновок, що воно є продовженням стратегічного управління підприємством і має на меті забезпечення ефективної праці і якісного трудового життя

працівників не тільки на даний момент часу, але і в перспективі. До найбільш суттєвих ознак стратегічного управління персоналом слід віднести: зміну поглядів на персонал з ресурсів на людський капітал, що потребує зміни філософії кадрового менеджменту і обумовлює необхідність створення умов для професійного та особистісного розвитку людини; програму дій з використання та розвитку персоналу, її відповідність типу організаційної стратегії; врахування стратегічних задач та ресурсних можливостей підприємства; застосування рефлексивних методів управління, які пов'язані з переосмисленням персоналом підприємства або оточуючими учасниками процесу управління досвіду їх керівника або самих учасників, і на цій основі сприйняття нових можливостей розвитку подальших управлінських рішень.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання [11]:

1) забезпечення підприємства необхідним кадровим потенціалом у відповідності до його стратегії;

2) формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, щоб внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети створювали умови для відтворення та реалізації кадрового потенціалу;

3) вирішення проблем, які пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, в тому числі управління персоналом за рахунок установок стратегічного управління та кінцевих продуктів його діяльності. Методи стратегічного управління дозволяють розвивати та підтримувати гнучкість оргструктур;

4) формування можливостей усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом. Використання принципів стратегічного управління в управлінні персоналом означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах управління персоналом та делегування частини оперативно-тактичних повноважень у ведення функціональних та виробничих підрозділів підприємства.

Стратегічне управління персоналом документально затверджується через формування відповідної стратегії, що відображає процес створення програмно-

цільового плану реалізації кадрової політики, яка повинна бути направлена на забезпечення оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами трудового законодавства, стану процесів комплектування, збереження та розвитку персоналу. Важливо зауважити, що стратегія персоналу є забезпечуючою стратегією. Так як будь-які заплановані зміни діяльності повинні своєчасно забезпечуватися змінами чисельності і структури кадрів, кваліфікації і навичок працівників, мотивації, структури та методів управління і т.д.

Стратегія управління персоналом передбачає визначення набору основних напрямів, правил, принципів та цілей роботи щодо розвитку професійних, індивідуально-особистісних та інноваційно-професійних компетенцій персоналу, спрямованих на формування організаційного та кадрового потенціалу, типу кадрової політики.

Процес формування і реалізації стратегії управління персоналом включає: аналіз та планування персоналу, поточну кадрову роботу, керівництво персоналом, заходи щодо його оцінки та розвитку, підвищення кваліфікації працівників, вирішення соціальних проблем, винагороди і мотивацію, організацію трудових відносин на підприємстві та ін.

Враховуючи зазначені вище положення стратегічного управління, для ПАТ «Укрзалізниця», яке має стати одним із кращих соціально орієнтованих роботодавців країни зі зрілою корпоративною культурою, кадрова політика повинна бути спрямована на створення кваліфікованого, високопродуктивного, згуртованого колективу, який своєчасно реагуватиме на вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку залізничної галузі.

Стратегія управління персоналом підприємств залізничного транспорту, що орієнтована на майбутнє, передбачає декілька головних напрямів реалізації:

- визначення основних вимог до персоналу з урахуванням прогнозу внутрішньої і зовнішньої ситуації, перспектив розвитку ПАТ «Укрзалізниця»;

- формування нових кадрових структур і механізмів управління персоналом;

- формування концепції винагороди (компенсації) співробітників у зв'язку з наміченою стратегією бізнесу;

- вибір шляхів залучення, використовувannya, збереження і вивільнення кадрів, допомога в працевлаштуванні у разі масових звільнень;

- визначення шляхів професійного зростання кадрів, їх навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки у зв'язку з переходом до нових технологій;

- розвиток соціальних відносин і підтримка нормального морально-психологічного клімату в колективі.

Завдання розвитку залізничного транспорту можуть бути вирішені за рахунок забезпечення достатньою кількістю високопрофесійних фахівців. Високий рівень і якість професійної підготовки можливі, якщо, поряд із засвоєнням певних знань і навичок, працівник буде вміти їх самостійно застосовувати і вдосконалювати. Підприємства залізничного транспорту потребують фахівців нової формації, здатних максимально повно реалізовувати свій потенціал, що вміють працювати в мінливих економічних умовах, швидко реагувати на всі нововведення технічного і технологічного процесів.

З урахуванням масштабу майбутніх перетворень у системі управління ПАТ «Укрзалізниця», щоб досягти максимального прибутку і конкурентоспроможності, треба удосконалити навчання та підвищення кваліфікації персоналу, формування механізмів планування кар'єри, включаючи вдосконалення роботи з молодими спеціалістами.

Однією з найважливіших стратегічних цілей кадрової стратегії ПАТ «Укрзалізниця» має стати адаптація персоналу до змін, що відбуваються в ході реформування, яка повинна бути направлена на стабілізацію трудового колективу, ефективну колективну поведінку, прийняття нових умов праці. Актуальними є такі заходи як: посилення роботи профспілок та проведення роз'яснювальної роботи щодо збереження соціальних гарантій; перепрофілювання штату підприємства; проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо основних положень програми реформування та його значення для подальшого розвитку підприємства; розробка та впровадження механізму мотивації персоналу в нових умовах функціонування.

**Висновки.** Таким чином, формування стратегії управління персоналом відображає процес створення програмно-цільового плану реалізації кадрової політики підприємства, яка повинна бути направлена на забезпечення оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами трудового законодавства, стану процесів комплектування, збереження та розвитку персоналу. Інструментарієм реалізації стратегії управління персоналом є: кадрове планування, поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його оцінки та розвитку, підвищення кваліфікації працівників, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація та ін. В умовах реформування залізничного транспорту, створення Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», кадрова стратегія повинна ґрунтуватися на стратегії його розвитку та направлена на пошук шляхів поліпшення кадрового потенціалу, які створюють умови для оптимізації чисельного та якісного складу працівників, що потребує відповідних капіталовкладень у підвищення кваліфікації й перекваліфікації персоналу й забезпечення умов для їх найбільш повного використання.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Дикань В.Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник / В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 275 с.
3. Компанієць В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. - Частина II. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія / В.В. Компанієць. — Харків: УкрДАЗТ, 2012. — 296 с.
4. Компанієць В.В. Вплив організаційної культури на розвиток підприємства / В.В. Компанієць, В.В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2012.- № 39. – С. 236-239.
5. Сухорукова Т.Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу / Т.Г. Сухорукова // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2013. - №42. – С. 440-443.
6. Токмакова І.В. Мотивація трудової поведінки працівників залізничного транспорту в умовах реформування / І.В. Токмакова // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2013. - №44. – С. 286-289.
7. Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія / Л.Л. Калініченко. — Х.: УкрДАЗТ, 2012. — 420 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебн. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2009. – 301 с.
9. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. – К. : Знання, 2001. – 232 с.
10. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ : Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – С. 210-218
11. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В.И. Маслов. – М.: Изд-во «Финпресс», 2004.- 288 с.
12. Сорокина М.В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле / М.В. Сорокина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. - 203 с.
13. Webb G. Understanding Staff Development [Web-Resurs] / G. Webb // SRHE Open University Press. – Buckingham, 1996. – URL: <http://rxzpdf.tyandlumi.com/understanding-staff-development-graham-webb-7731156.pdf>

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