

УДК 331.108.2:656.2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Остапук Б.Я., здобувач (УкрДАЗТ)

В статті визначено, що основним інструментом формування ефективного кадрового потенціалу залізничного транспорту є стратегія управління персоналом. Виділення принципів, на яких повинна формуватися кадрова стратегія ПАТ УЗ, інструментарію її реалізації дозволило сформулювати генеральну мету та завдання стратегії, розробити комплекс заходів щодо забезпечення якості трудової життя працівників залізничного транспорту.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, кадрова політика, якість трудової життя, ефективний розвиток залізничного транспорту.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ИНСТРУМЕНТА ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Остапук Б.Я., соискатель (УкрГАЗТ)

В статье определено, что основным инструментом формирования эффективного кадрового потенциала железнодорожного транспорта является стратегия управления персоналом. Выделение принципов, на которых должна формироваться кадровая стратегия ПАО УЗ, инструментария реализации позволило сформулировать генеральную цель и задачи стратегии, разработать комплекс мероприятий по обеспечению качества трудовой жизни работников железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: стратегия управления персоналом, кадровая политика, качество трудовой жизни, эффективное развитие железнодорожного транспорта.

FORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY AS A TOOL FOR EFFECTIVE SUPPORT OF RAILWAY

Ostapuk B.J., applicant (USA of RT)

The article stipulates that the main instrument of effective human resource capacity rail transport is the strategy of human resource management. Bold principles which should form the HR strategy PAT ultrasound, instruments of its implementation allowed to form a general purpose and objectives of the strategy, develop a set of measures to ensure the quality of working life of the railway employees, the main of which is the involvement of staff in the effective implementation of corporate objectives and improve the system of motivation adaptation of personnel to the changes occurring in the course of reform, socialization of rail transport, improving corporate social responsibility and social partnership, development of corporate personnel management system.

Keywords: HR-strategy, HR-policy, quality of work life, the effective development of rail transport.

Постановка проблеми. Ключовим чинником забезпечення ефективності розвитку залізничного транспорту є його персонал, ефективне управління яким обумовлює конкурентоспроможність та прибутковість галузі.

Основним інструментом формування кадрового потенціалу є стратегія управління персоналом, адже саме вона дозволить сформулювати якісний кадровий потенціал, привести у відповідність форми і методи роботи з персоналом вимогам сучасності, активізувати інтелектуальний потенціал, забезпечити адаптацію підприємств залізничного транспорту до трансформаційних змін реформування галузі, забезпечити координацію

системи дій направлених на досягнення стратегічного розвитку ПАТ «Українська залізниця», підвищити ефективність його діяльності.

Аналіз останніх досліджень. 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: Л. Балабанова, О. Стельмашенко, О. Граждан, Л. Донець, Т. Лиходеева, Л. Калініченко, Г. Клейнер, В. Антонюк, О. Амоша, Л. Мельцер, Л. Романюк,

С. Стрехова та ін.[1-8]. Разом із тим питання формування стратегії управління персоналом залізничного транспорту, визначення стратегічних цілей та напрямів реалізації стратегії залишається відкритим.

Метою статті є обґрунтування цілей та напрямків реалізації стратегії управління персоналом ПАТ «Українська залізниця».

Виклад основного матеріалу. Стратегія управління персоналом представляє собою набір основних правил, принципів та цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням стратегії розвитку залізничного транспорту, організаційного та кадрового потенціалу, типу кадрової політики. Вона визначається довгостроковим документом, що містить послідовність управлінських рішень, які дозволяють оцінити, проаналізувати та обрати необхідну систему впливу на персонал для реалізації обраної стратегії розвитку залізничного транспорту [2].

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 кадрової стратегії 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. [3, 9].

Слід зазначити, що застосування певного набору інструментів реалізації стратегії управління персоналом впливає на зміни у поведінці працівників, підвищує ефективність їхньої роботи, поліпшує соціально-трудова відносини між членами трудового колективу. Формування кадрової стратегії, вибір інструментів її реалізації повинно враховувати етап життєвого циклу підприємства, оскільки саме він визначає основні принципи стратегії.

Крім того, генеральна мета кадрової стратегії, як однієї з функціональних стратегій, взаємопов'язаної та підпорядкованої корпоративній стратегії підприємства, визначається на базі місії та стратегічних цілей розвитку підприємства. Одним із найважливіших етапів формування стратегії є формування та аналіз стратегічних альтернатив, які визначаються на основі результатів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, в т.ч. кадрового потенціалу, та встановленої системи стратегічних цілей.

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 створять 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.

Суб'єктом кадрової стратегії ПАТ «Українська залізниця» виступає система управління персоналом залізничного транспорту, яка складається зі служб управління персоналом підприємств та структурних підрозділів, об'єднаних за принципом функціонального та методичного підпорядкування, і лінійних керівників на всіх ієрархічних рівнях управління.

Слід зазначити, що формування стратегії управління персоналом залізничного транспорту повинно базуватися на принципах:

- єдиного корпоративного підходу;
- концентрації зусиль підрозділів ПАТ «УЗ» при розробці та реалізації спільних програм незалежно від їх функціональної підпорядкованості;
- комплексності;
- випереджальної постановки задач на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, своєчасної розробки механізмів їх вирішення;
- гнучкого планування і постійного коректування стратегічних цілей з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища та економічної кон'юнктури;
- конкретизації заходів щодо забезпечення якості трудового життя на короткострокову перспективу, визначення напрямку заходів на довгострокову перспективу;
- доступності показників стратегії для моніторингу, можливість перевірки виконання, розробки цільових і контрольних показників по кожному напрямку;
- переходу до цільового процесного підходу (забезпечення досягнення цільових параметрів);
- синергетичного ефекту, отримання більшого ефекту за рахунок системного вирішення завдань, підвищення ефективності діяльності, якості, мотивації, розвитку лідерства, талантів, інноваційності, формування конкурентоспроможних колективів, розвитку інтелектуального потенціалу, виконання системно пов'язаних зі стратегією окремих програм і концепцій;
- економічної ефективності - орієнтація при плануванні та реалізації заходів щодо забезпечення якості трудового життя на

оптимізацію ресурсів за умов дотримання необхідних стандартів.

Генеральною метою стратегічного управління персоналом підприємств залізничного транспорту доцільно визначити забезпечення якості трудового життя працівників.

До основних функціональних задач кадрової стратегії слід віднести:

- забезпечення висококваліфікованим персоналом;
- залучення персоналу в ефективну реалізацію корпоративних задач та удосконалення системи мотивації;
- розвиток персоналу та перехід до самонавчання;
- життєзабезпечення персоналу в невинробничому середовищі;
- проведення ефективної молодіжної політики;
- адаптація персоналу до змін, що відбуваються в ході реформування;
- соціалізація залізничного транспорту, вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності та соціального партнерства;
- розвиток корпоративної системи управління персоналом в ПАТ «Українська залізниця».

Систему стратегічних цілей та напрямків їх досягнення представлено на рис.

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

Слід зазначити, що розвиток ПАТ «Українська залізниця» потребує розкриття професійного і творчого потенціалу працівників, підвищення ефективності та результативності праці працівників підприємства на основі зацікавленості в результатах праці, зростання показника залученості персоналу у вирішення корпоративних завдань.

Залученість персоналу передбачає широку інформованість працівників ПАТ «УЗ», систему об'єктивної оцінки ефективності їх діяльності,

встановлення чіткого взаємозв'язку між економічною ефективністю, продуктивною і прибутковою працею та матеріальним й соціальним благополуччям персоналу [10].

Крім того, залучення персоналу в ефективну реалізацію корпоративних задач потребує створення комплексу механізмів стимулювання залученості персоналу в рішення задач УЗ та підвищення ефективності трудової діяльності за рахунок зацікавленості в результатах праці. До заходів щодо формування системи залученості персоналу слід віднести: впровадження та реалізація корпоративних цінностей; вдосконалення корпоративної культури; розвиток сучасних каналів й інструментів внутрішньокорпоративних комунікацій; створення дієвих механізмів інформування персоналу; розвиток комплексної системи оцінки персоналу; вдосконалення систем оплати праці, моральної та матеріальної мотивації; впровадження системи управління якістю в сфері управління персоналом.

Система залучення персоналу, що інтегрована з системами оцінки, мотивації, розвитку і навчання працівників дозволить забезпечити зростання якості послуг, результативності та продуктивності праці, покращення виробничих та управлінських процесів.

Збільшення залученості дозволяє перетворити кадровий потенціал професійних, відповідальних і мотивованих до праці працівників в найбільш цінний капітал підприємства, першооснову ефективної корпоративної діяльності.

Досягнення наступної стратегічної цілі «безперервного розвитку персоналу та перехід до самонавчання» можливо за допомогою: перетворення УЗ в організацію, що має ефективну за результатами і використанням ресурсів систему безперервного індивідуалізованого навчання та професійного розвитку персоналу, власну базу інтелектуальної власності та знань, сприяє прагненню персоналу до самостійного професійного розвитку. Перехід до самонавчання пропонуємо здійснити за рахунок створення Корпоративного університету УЗ, концепція функціонування якого полягає в створенні системи додаткового корпоративного навчання керівного складу, яке направлене на впровадження єдиної системи корпоративних цінностей, підвищення мотивації праці керівного складу, розроблення заходів щодо залучення працівників в ефективну реалізацію корпоративних задач.

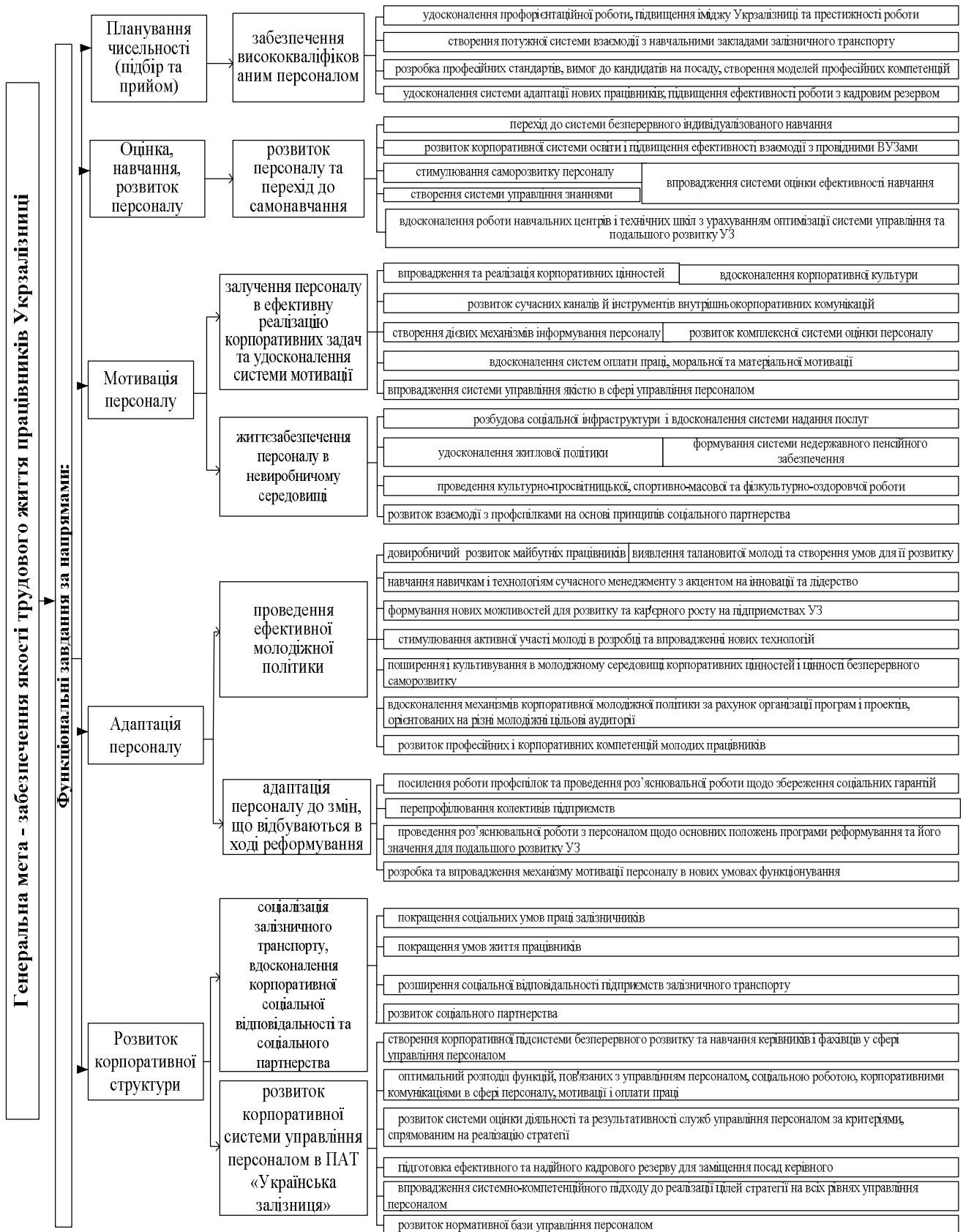


Рис. Система цілей та напрямків реалізації стратегії управління персоналом ПАТ «Українська залізниця»

Проведення ефективної молодіжної політики необхідно здійснювати за рахунок розширення можливостей інноваційного розвитку «УЗ» на основі проведення комплексної корпоративної молодіжної політики, залучення інтелектуального та творчого потенціалу молоді у вирішення стратегічних завдань, нарощення у молоді необхідних професійних і корпоративних компетенцій.

Основними напрямки реалізації зазначеної цілі є:

- 1) довірочний розвиток майбутніх працівників;
- 2) виявлення талановитої молоді та створення умов для її розвитку;
- 3) навчання навичкам і технологіям сучасного менеджменту з акцентом на інновації та лідерство;
- 4) формування нових можливостей для розвитку та кар'єрного росту на підприємствах УЗ;
- 5) стимулювання активної участі молоді в розробці та впровадженні нових технологій;
- 6) поширення і культивування в молодіжному середовищі корпоративних цінностей і цінності безперервного саморозвитку;
- 7) вдосконалення механізмів корпоративної молодіжної політики за рахунок організації програм і проєктів, орієнтованих на різні молодіжні цільові аудиторії;
- 8) розвиток професійних і корпоративних компетенцій молодих працівників.

Формування дієвої системи соціальної підтримки працівників, заснованої на реалізації принципу адресності визначає життєзабезпечення персоналу в невиробничому середовищі. Однак, для підвищення ефективності праці залізничників, їх мотивації в процесі формування альтернативних рішень щодо впровадження заходів стратегії управління персоналом доцільно виділити такі напрями (рішення), як: розбудова соціальної інфраструктури і вдосконалення системи надання послуг; удосконалення житлової політики; формування системи недержавного пенсійного забезпечення; проведення культурно-просвітницької, спортивно-масової та фізкультурно-оздоровчої роботи; розвиток взаємодії з профспілками на основі принципів соціального партнерства.

В умовах формування Публічного акціонерного товариства «УЗ», перехід до корпоративної системи управління персоналом повинен здійснюватися на основі системно-компетенційного підходу, який передбачає впровадження системної роботи з навчання керівників і фахівців, що займаються управлінням персоналом. Від професіоналізму працівників з управління персоналом залежать ефективність і кінцевий результат діяльності підрозділів. Кваліфікація і компетентність фахівців кадрових

підрозділів визначають якість персоналу УЗ, розвиток інноваційного потенціалу та корпоративної культури, сприяють поліпшенню і підвищенню ефективності роботи. Інвестиції в розвиток високопрофесійних фахівців з кадрових технологій сприяють формуванню конкурентоспроможних колективів і підтримці високої трудової мотивації.

Важливим аспектом в переході на корпоративну систему управління є навчання керівників вмінню керувати людьми, так як управління персоналом включає і пов'язує воедино всі бізнес-процеси підприємства, а управління людськими ресурсами здійснюють всі менеджери. Цього можливо досягти за рахунок посилення взаємоз'язку навчальних закладів залізничного транспорту та формування Корпоративного університету УЗ.

На етапі реформування залізничного транспорту однією з найважливіших стратегічних цілей кадрової стратегії є адаптація персоналу до змін, що відбуваються в ході реформування, яка повинна бути направлена на стабілізацію трудового колективу, ефективну колективну поведінку, прийняття нових умов праці та отримання синергетичного ефекту від спільної діяльності. На етапі реформування адаптаційні заходи повинні включати: посилення роботи профспілок та проведення роз'яснювальної роботи щодо збереження соціальних гарантій; перепрофілювання колективів підприємств; проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо основних положень програми реформування та його значення для подальшого розвитку УЗ; розробка та впровадження механізму мотивації персоналу в нових умовах функціонування.

Соціалізація залізничного транспорту повинна здійснюватися за такими напрямами, як покращення соціальних умов праці працівників УЗ, умов їх життя, розширення соціальної відповідальності підприємств залізничного транспорту, розвиток соціального партнерства.

Висновок. Стратегія управління персоналом УЗ, система її стратегічних цілей направлена на забезпечення підприємства працівниками, які володіють розвиненими компетенціями, їх залучення до вирішення корпоративних завдань, високого рівня мотивації до творчої ефективної праці і виконання положень нормативних документів. Реалізація такої стратегії забезпечить розвиток кадрового потенціалу, вдосконалення системи оплати праці, мотивації, оцінки персоналу, його соціальної підтримки, впровадження корпоративних цінностей і вдосконалення внутрішньокорпоративних комунікацій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності УЗ, її конкурентоспроможності.

Досягнення головної мети стратегії буде також сприяти соціальній стабільності в суспільстві, збереженню ролі УЗ як одного з найбільших роботодавців, зростанню соціального добробуту працівників підприємства, поліпшенню якості їх життя і професійному розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 248с.
2. Граждан О.Б. Сучасний погляд на стратегічне управління персоналом організації [Електронний ресурс] / О.Б. Граждан – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/4827>
3. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Л.Донець, Т. Лиходєєва // *Науковий вісник*. - 2014. - № 1. - С. 45-55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nv_2014_1_7.pdf
4. Калініченко Л.Л. Методологічні аспекти управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних процесів галузі : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Калініченко Л. Л. ; Укр. держ. акад. залізнич. трансп. - Х., 2013. - 37 с.
5. Клейнер Г. Кадровая стратегия предприятия систематизация и основные варианты / Г. Клейнер [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kleiner.ru/argpab/kadrstr.html>
6. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку: монографія / В.П.Антонюк, О.І. Амоша, Л.Г. Мельцер та ін. / Наук. ред.. В.П.Антонюк – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2011 – 308с.
7. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // *Наукові праці КНГУ. Економічні науки*. – 2010.- Вип.17. – С.210-218
8. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізм та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // *Економічний часопис-XXI: Економіка та управління підприємством*. – 2012. - №3-4. – С. 66-70
9. Краснова Н. Разработка стратегии управления персоналом [Електронний ресурс] / Н. Краснова – Режим доступу: <http://krasnova.su/about/>
10. Киселева М.Н. Практические инструменты повышения вовлеченности персонала в организации [Електронний ресурс] / М.Н. Киселева – Режим доступу: <http://intservis.ru/article/index.php?dir=21&id=176>

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 653.011.336

МЕТОДИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

Прохорова В.В., д.е.н., професор (УПА)

У статті досліджено методи стратегії управління, які використовуються при проведенні фінансової реструктуризації підприємств; розглянуто фактори, які впливають на ступінь ризику під час здійснення реструктуризації; сформульовано сутнісний погляд, ефективність фінансової реструктуризації підприємств; параметричну специфіку оцінки ефективності проведення фінансової реструктуризації. Визначено, що фундаментальна діагностика підприємств здійснюється за такими складовими господарської діяльності як ліквідність підприємств, фінансова стійкість (платоспроможність), ділова активність, рентабельність. За кожною групою складових господарської діяльності підприємств зафіксовано відповідний інструментарій проведення діагностування.

Ключові слова: управління, стратегія управління, фінансова реструктуризація, методи оцінки, підприємство.