

УДК 331.108.2:656.2

Гребенюк Г. М.

Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту  
імені академіка В. Лазаряна

## КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті досліджено наявні теорії, моделі управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Розроблено концепцію управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, яка базується на інноваційно орієнтованому підході до управління. Застосування такого підходу дасть змогу сформувати потужний трудовий потенціал підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, підприємства залізничного транспорту, управління розвитком, концепція, компетенції.

**Постановка проблеми.** В умовах реформування галузі для підприємств залізничного транспорту важливого значення набуває практичне використання закордонного досвіду в управлінні розвитком трудового потенціалу. За останні десятиріччя в країнах Західної Європи, США, Японії управління трудовим потенціалом зазнало радикальних змін. З'явився новий погляд на робочу силу як на один із ключових ресурсів економіки. Людський чинник стає головним фактором виробництва. Ефективність виробництва значною мірою залежить від якості, мотивації та характеру використання робочої сили у цілому та кожного працівника зокрема. У таких умовах виникає необхідність формування нового інноваційно орієнтованого підходу до управління розвитком трудового потенціалу підприємства, ефективність якого буде здебільшого зумовлена не кількістю, а якістю трудового потенціалу та його своєчасним розвитком.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління розвитком трудового потенціалу, розробленню концепцій управління трудовим, кадровим потенціалом, механізмами управління, формування, розвитку трудового потенціалу підприємства присвячено роботи таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: Т.В. Білоус, А.С. Головкова, В.Л. Дикань, В.В. Компанієць, А.Г. Миронова, Ю.Ю. Пархоменко, О.М. Ревіна, К.С. Судакова, І.В. Токмакова та ін. [1–10]. Однак сучасні умови функціонування, загострення конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг, структурні зміни в залізничній галузі зумовлюють необхідність визначення концепції розвитку трудового потенціалу відповідно до стратегічних вимог підприємств залізничного транспорту та безперервного їх розвитку. Це дасть змогу підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту.

**Мета статті** полягає у визначенні концепції управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту пропонуємо розглядати як цілеспрямований вплив на ціннісно-мотиваційний, кадровий, кваліфікаційний, професійний та організаційний складники трудового потенціалу для його розвитку, що виражається в якісній, кількісній і структурній зміні трудового потенціалу персоналу та підприємства у цілому відповідно до його стратегічних цілей та завдань.

Дослідження показало, що управління трудовим потенціалом та його розвитком переважно зводиться до формування системи управління.

А.Г. Миронова систему управління трудовим потенціалом підприємства пропонує формувати на основі рейтингового підходу до управління. У концепції моделювання управління трудовим потенціалом підприємства рейтингове оцінювання застосовується для визначення рейтингу працівників і реалізується у вигляді моделі динамічного рейтингу. Дана концепція містить три блоки: підсистему зв'язків управління трудовим потенціалом із системою стратегічного управління підприємством, систему рейтингового управління трудовим потенціалом підприємства та систему інформаційно-аналітичного забезпечення рейтингового управління трудовим потенціалом підприємства [6]. Однак використання даної моделі є досить складним, оскільки потребує визначення комплексу показників, на основі яких буде визначатися рейтинг, постійного моніторингу та не враховує необхідність розвитку складників трудового потенціалу підприємства, що належать до організаційної компоненти потенціалу.

Л.С. Головкова управління трудовим потенціалом підприємств залізничного транспорту пов'язує з якістю професійної підготовки всіх працівників, рівнем розвитку та використанням трудового потенціалу кожної людини. [1, с. 38]. Основним напрямом в управлінні трудовим потенціалом визначено розвиток компетенцій працівників. На думку А.С. Головкової, компетенцію варто розглядати як критерій оцінювання реалізації трудового потенціалу, який за рахунок цілеспрямованого формування, реалізації та розвитку окремих знань, навичок, особистісних якостей, а також їх сукупності дає змогу ефективно виконувати функціональну роль відповідно до стратегічних цілей корпорації [3].

Таким чином, запропонована А.С. Головковою концепція управління трудовим потенціалом на основі компетенцій передбачає постійний моніторинг та оцінку діяльності персоналу, що в такій структурі, як ПАТ «Українська залізниця», вимагатиме залучення додаткових співробітників, спеціальної підготовки. На нашу думку, такий підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту забезпечить лише розвиток кадрового складника потенціалу, що є недостатнім для ефективного розвитку трудового потенціалу підприємства.

Т.В. Білоус пропонує принципову модель управління та формування кадрового потенціалу, в якій основним етапом процесу формування кадрового потенціалу є [2]:

- аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- вибір цілей управління кадровим потенціалом підприємства;
- визначення стратегії управління кадровим потенціалом відповідно до пріоритетів діяльності підприємства;
- створення умов для реалізації стратегії;
- реалізація стратегії розвитку кадрового потенціалу;
- контролювання та оцінювання реалізації стратегії.

Зазначена Т.В. Білоус модель управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу зводить до формування стратегії, що дає змогу ефективно розподілити людські ресурси підприємства та скоординувати дії керівництва для досягнення цілей підприємства. Однак розвиток трудового потенціалу підприємства передбачає кількісні, якісні та структурні зміни, що зумовлює необхідність формування механізмів, інструментів забезпечення розвитку трудового потенціалу, постійного моніторингу рівня використання потенціалу, які в принциповій моделі Т.В. Білоус не враховані.

Щодо методології управління розвитком трудового потенціалу існує кілька найбільш актуальних теоретичних підходів: управління за інструкціями, управління за цілями, управління за компетенціями, управління за цінностями.

У кожному з підходів є свої переваги і недоліки. Управління за інструкціями дає змогу сформулювати максимально чіткі критерії оцінки рівня професійних знань, умінь і навичок, проте такий підхід має певні обмеження у зв'язку з їх (у більшій частині) великою чисельністю (що вимагає об'ємних ресурсів для своєчасного формування актуальних вимог і контролю їх відповідності з боку служби з управління персоналом), а також високою динамікою розвитку галузі та, зокрема, змін вимог до персоналу. Управління за цілями, своєю чергою, дає змогу відстежити кількісні зміни трудового потенціалу персоналу, зв'язавши очікувані результати розвитку зі стратегічними цілями підприємства, а також сприяє підвищенню мотивації працівників і формуванню коректної поведінки з урахуванням прозорості очікуваних результатів. З іншого боку, він вимагає високого рівня підготовки керівного складу, оскільки безпосередньо процес постановки цілей і контролю їх реалізації з урахуванням специфіки праці та коректності розподілу організаційних функцій покладається на керівників структурних підрозділів. Управління за компетенціями сприяє систематизації вимог до поведінки персоналу в процесі досягнення поставлених цілей у рамках конкретної організації на різних посадах і рівнях управління, забезпечує ефективність діяльності працівників у процесі виконання індивідуальної роботи і за спільної взаємодії, тим самим приводячи до якісних і структурних змін трудового потенціалу персоналу. З іншого боку, управління за компетенціями передбачає постійне тривале польове спостереження, періодичну оцінку персоналу для визначення напрямку його розвитку (якщо, безумовно, організація зацікавлена у валідних результатах оцінки персоналу). Такий формат для великих організацій (що характерно для фінансової галузі) вимагає залучення до оцінки і розвитку трудового потенціалу працівників не тільки співробітників служби з управління персоналом, а й безпосередніх керівників, а отже, їх спеціальної підготовки. Управління за цінностями, як сказано вище, за своєю суттю є способом формування

культури «прихильності», культури «однодумців», де ключовим фактором успіху організації є образ ділової поведінки працівників щодо клієнтів, партнерів, колег під час виконання роботи. Даний підхід нині є незаперечним атрибутом стратегії управління персоналом, у тому числі його розвитку, однак, на нашу думку, він може бути надмірним, якщо управління за компетенціями як образ поведінки працівників базується на системі цінностей підприємства [9, с. 36–37].

Таким чином, ми вважаємо, що управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємств залізничного транспорту має ґрунтуватися на сукупності всіх підходів: управління за інструкціями, цілями, компетенціями та цінностями.

У сучасних умовах господарювання для досягнення стратегічних цілей розвитку галузі необхідний перехід підприємств залізничного транспорту на інноваційний шлях розвитку, що підвищує вимоги до рівня розвитку трудового потенціалу підприємства.

Управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту пропонуємо здійснювати на основі інноваційно орієнтованого підходу, який на відміну від наявних якісних, кількісних і структурних змін трудового потенціалу персоналу забезпечує шляхом формування: чітких критеріїв оцінки складників трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційного, кадрового, кваліфікаційного, професійного та організаційного); інтелектуального потенціалу працівників на основі розвитку їх компетенцій; корпоративної культури з упровадженням єдиної системи цінностей. Такий підхід дасть змогу сформувати потужний трудовий потенціал підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту.

На основі зазначеного підходу сформовано концепцію управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту (рис. 1).

Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту розкриває стратегічну мету управління розвитком трудового потенціалу, принципи, середовище, учасників, механізм та результати.

Стратегічною метою управління розвитком трудового потенціалу підприємства пропонуємо визначити зростання рівня професійних якостей працівників підприємства, що дасть змогу досягти основних цілей та завдань підприємства, зокрема підвищити якість обслуговування пасажирів та комфорту подорожі, покращити сервісне обслуговування вантажних перевезень, посилити безпеку залізничних перевезень, забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту.

Управління розвитком трудового потенціалу повинне базуватися на принципах:

- системного планування – планування діяльності, розвитку трудового потенціалу для підвищення ефективності підприємства відповідно до умов реформування;
- доцільності – відповідність вимог до трудового потенціалу, а також інструментів його оцінки та розвитку стратегічним цілям, завданням та інтересам підприємства;
- синергичності – взаємодія елементів трудового потенціалу, за якого синергетичний ефект розвитку трудового потенціалу підприємства складається з розвитку його складових елементів, перевищуючи ефект розвитку окремих складників;

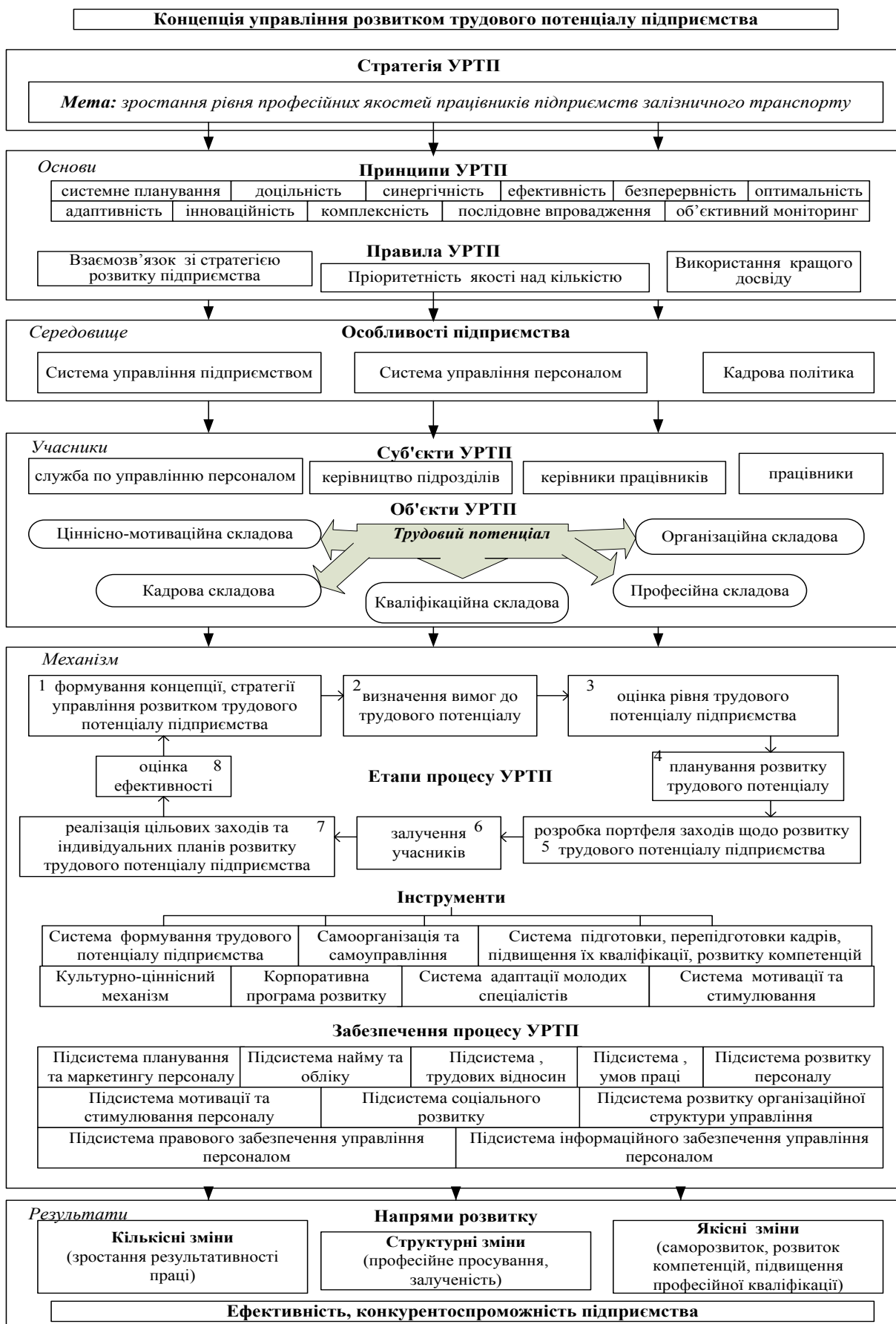


Рис. 1. Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємства залізничного транспорту

Джерело: розробка автора

- ефективності – перевищення результату розвитку трудового потенціалу над витратами на його оцінку і розвиток;

- безперервності – постійного і безперервного вдосконалення і розвитку трудового потенціалу за рахунок регулярної оцінки, визначення напрямку розвитку й управління розвитком трудового потенціалу;

- оптимальності – розроблення і впровадження системи управління розвитком трудового потенціалу персоналу відповідно до особливостей підприємства;

- адаптивності – пристосування трудового потенціалу та системи управління його розвитком до постійно змінюваних внутрішньоорганізаційних умов і факторів зовнішнього середовища;

- інноваційності – використання інноваційних, найбільш прогресивних методів розвитку трудового потенціалу персоналу;

- комплексності – формування та використання трудового потенціалу на підприємстві – єдина система з необхідним ступенем деталізації;

- послідовного впровадження – цілеспрямована послідовна діяльність щодо розвитку трудового потенціалу на умовах партнерства з підприємством;

- об'єктивного моніторингу – визначення впливу трудового потенціалу на функціонування та розвиток підприємства.

Під час формування системи та стратегії управління розвитком трудового потенціалу необхідно дотримуватися взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства, прагнути до пріоритетності якості над кількістю та використання кращого досвіду.

Суб'єктами управління розвитком трудового потенціалу підприємства є служба з управління персоналом, керівництво підрозділів, керівники працівників та працівники. Об'єктами – складники трудового потенціалу підприємства, зокрема ціннісно-мотиваційний, кадровий, кваліфікаційний, професійний та організаційний.

Процес управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту здійснюється за етапами:

- формування концепції, стратегії управління розвитком трудового потенціалу підприємства;

- визначення вимог до трудового потенціалу;

- оцінка рівня трудового потенціалу підприємства;

- планування розвитку трудового потенціалу;

- розроблення портфеля заходів щодо розвитку трудового потенціалу підприємства;

- залучення учасників;

- реалізація цільових заходів та індивідуальних планів розвитку трудового потенціалу підприємства;

- оцінка ефективності.

Основними інструментами управління пропонуємо визначити: систему формування трудового потенціалу підприємства; самоорганізацію та самоуправління; систему підготовки, перепідго-

товки кадрів, підвищення їх кваліфікації, розвитку компетенцій; культурно-ціннісний механізм, систему адаптації молодих спеціалістів; формування корпоративної програми розвитку; систему мотивації та стимулювання.

У сучасних умовах особливе місце в управлінні розвитком трудового потенціалу підприємства займає рівень професійної підготовки та компетенцій працівників, що потребує впровадження безперервного процесу навчання та самонавчання.

Головним чинником зростання ефективності використання трудового потенціалу підприємства є мобільність працівників, тобто здатність швидко пристосовуватися до змін умов виробництва, до системи трудових функцій, місць прикладання праці. А це передбачає потребу у підвищенні кваліфікації та вживання необхідних заходів керівництвом підприємства для заохочення працівників освоювати нові професії, розвивати та розкривати свій трудовий потенціал. Побудова ефективної системи мотивації на підприємстві є важливим стратегічним завданням розвитку підприємств, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, а отже, і на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку.

Забезпечення процесу управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту пропонуємо здійснювати на основі активізації роботи підсистем планування та маркетингу персоналу, найму та обліку, трудових відносин, умов праці, мотивації та стимулювання персоналу, розвитку персоналу, соціального розвитку, розвитку організаційної структури управління, правового забезпечення управління персоналом та інформаційного забезпечення управління персоналом.

Упровадження концепції управління розвитком трудового потенціалу на основі інноваційно-орієнтованого підходу дасть змогу досягти зростання результативності праці, підвищення продуктивності праці, професійного просування, зростання рівня залученості працівників до вирішення завдань підприємства, саморозвитку, розвитку компетенцій, підвищення професійної кваліфікації.

**Висновки.** Розроблено концепцію управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, яка базується на інноваційно орієнтованому підході до управління, який на відміну від наявних якісні, кількісні і структурні зміни трудового потенціалу персоналу забезпечує шляхом формування: чітких критеріїв оцінки складників трудового потенціалу (зокрема, ціннісно-мотиваційного, кадрового, кваліфікаційного, професійного та організаційного); інтелектуального потенціалу працівників на основі розвитку їх компетенцій; корпоративної культури з упровадженням єдиної системи цінностей. Такий підхід дасть змогу сформувати потужний трудовий потенціал підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту.

#### Список використаних джерел:

1. Аккоф Р.Л. Планирование будущей корпорации / Р.Л. Аккоф; пер. с англ. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
2. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : [монографія] / Т.В. Білорус. – Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2008. – 240 с.
3. Головка Л.С. Розвиток трудових ресурсів потенціалу залізничної галузі в контексті корпоративізації / Л.С. Головка // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна «Проблеми економіки України». – 2012. – Вип. 4. – С. 26–37.
4. Дикань В.Л. Реформирование железнодорожного транспорта (стратегия преобразований в системе управления отраслью) / В.Л. Дикань, Д.И. Бойко // Бизнес Информ. – 2010. – С. 48–50.



5. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» / В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 3. – С. 42–47.
6. Миронова А.Г. Концепція моделювання управління трудовим потенціалом у постіндустріальній економіці / А.Г. Миронова // Економіка та держава. – 2011. – № 9. – С. 31–33.
7. Пархоменко Ю.Ю. Управління трудовим потенціалом залізничних підприємств: теоретичні основи / Ю.Ю. Пархоменко // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна «Проблеми економіки України». – 2013. – Вип.6. – С. 36–43.
8. Ревіна О.М. Організаційно-економічні основи управління людським потенціалом залізничного транспорту в умовах інтелектуалізації економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук / О.М. Ревіна. – Київ, 2016. – 20 с.
9. Судакова Е.С. Управление развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций : дис. ... канд. екон. наук / Е.С. Судакова. – Москва, 2014. – 220 с.
10. 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.

**Гребенюк Г. М.**

Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта имени академика В. Лазаряна

**КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

**Резюме**

В статье исследованы существующие теории, модели управления развитием трудового потенциала предприятия. Разработана концепция управления развитием трудового потенциала предприятий железнодорожного транспорта, основанная на инновационно ориентированном подходе к управлению. Применение такого подхода позволит сформировать мощный трудовой потенциал предприятия, направленный на достижение стратегических целей развития предприятий железнодорожного транспорта.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, предприятия железнодорожного транспорта, управления развитием, концепция, компетенции.

**Hrebeniuk H. M.**

Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after academician V. Lazaryan

**MANAGEMENT CONCEPTS LABOR POTENTIAL DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT IN MODERN CONDITIONS OF MANAGING**

**Summary**

In the article the existing theory, the development of management model of the labor potential of the enterprise. The concept of management of development of labor potential of railway transport based on innovation-oriented approach to management. This approach will allow to generate strong employment potential of the company, aimed at achieving the strategic objectives of the development of railway transport.

**Key words:** labor potential, enterprises of railway transport, development management, concept of competence.

---

UDC 336.647.648

**Derykolenko O. M.**

Sumy State University

**CONCEPTUAL MODEL OF UKRAINIAN INDUSTRIAL FACILITIES FUNDING WITH VENTURE CAPITAL**

SWOT-analysis carried out for industrial facilities being subjects of venture activity investment environment allowed to distinguish benefits and burdens of each of them, which can be used when targeting investors at various stages of venture project implementation. Analyzed scheme of relationships between investor and venture company made it possible to identify major features of the conceptual model of industrial facilities funding with venture capital. Conceptual model of industrial facilities venture capital funding has been offered considering domestic particularities of the process.

**Key words:** venture, industrial facilities, investments, venture capital financing, SWOT-analysis, model.

**Articulation of issue in general and its connection with the important scientific and participant activities.** Underdeveloped infrastructure of venture, innovative and investment activities in Ukraine, the shortage of experienced and qualified

professionals to manage venture projects, and lack of state strategy and support of innovative and consulting activities make the issue of domestic industrial facilities venture capital issues' research and scientific study pending.