

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.72](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.72)

УДК 331.108:656.2

О. В. Левченко,

*к. е. н. доцент, доцент кафедри економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0001-7659-347X*

З. П. Дзуліт,

*д. е. н., професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-2157-1422*

О. В. Козленко,

*магістр групи 2БА,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0001-8918-0623*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

O. Levchenko

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economics, Marketing and Business Administration,
State University of Infrastructure and Technologies*

Z. Dvulit

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University*

O. Kozlenko

Student, State University of Infrastructure and Technologies

FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Здійснено дослідження особливостей управління персоналом підприємств залізничного транспорту на прикладі регіональної філії «Південно-Західна залізниця» за 2017-2018 рр. Проаналізовані загальні показники персоналу регіональної філії «Південно-Західна залізниця» за два досліджувані роки дали змогу виявити тенденцію до скорочення середньооблікової кількості штатних працівників. Встановлено, що чисельність прийнятих працівників в регіональній філії за винятком внутрішньотранспортного переміщення характеризувалася нерівномірною структурою як в розрізі років, так і кварталів. Дослідження зовнішніх та внутрішніх джерел добору кадрів, які були працевлаштовані, дало змогу прийти до висновку, що впродовж 2018 року більше третини (39%) найманих працівників добрані иляхом рекомендації співробітників; самостійно звернувся з метою працевлаштування (13 %) від всіх працевлаштованих в цьому році; по 12 % від загальної кількості припало на центри зайнятості та внутрішньотранспортне переміщення); кожен десятий знайшов собі роботу в регіональній філії через оголошення (інфодошка, гучномовець, в електричках). Ідентифіковано основні стратегічні та тактичні цілі управління персоналом на залізничних підприємствах. Виокремлено сильні та слабкі сторони у сфері управління персоналом.

Запропоновано заходи щодо ефективнішого управління персоналом регіональної філії «Південно-Західна залізниця».

Human resource management in the system of general management in today's conditions of growth of intellectualization, qualification and professionalism of personnel acquires high importance, as it requires a rapid response to external and internal factors, selection and application of appropriate tools for evaluating and motivating employees. In order to achieve the declared goals of sustainable development of personnel of JSC "Ukrzaliznytsia" it is necessary to set clear and achievable objectives in the field of human resource management, separation of functional responsibilities in accordance with specific positions; establishing the dependencies of the amount of wages on the results achieved; social growth; improving the psychological climate in teams; providing opportunities for career and professional development, professional development and self-development, etc.

According to this, a study of problems and features of human resource management in the regional branch of "South-Western Railway" for 2017-2018 was performed. It provided systematization and analysis of indicators that characterize the activities of this railway in the field of human resource management.

The analyzed general indicators of the staff of the regional branch "South-Western Railway" for the two studied years allowed identifying a tendency of reducing the average number of full-time employees. It is established that the number of hired employees in the regional branch, except for intra-transport movement, was characterized by an uneven structure both in terms of years and quarters. A study of external and internal sources of recruitment that were employed allowed us to conclude that during 2018, more than a third (39%) of employees were recruited through employee recommendations; independently applied for employment (13%) of all employees this year; 12% of the total number fell on employment centers and intra-transport relocation); every tenth found a job in a regional branch through an advertisement (info board, loudspeaker, in trains). The main strategic and tactical goals of personnel management at railway enterprises were identified. The strengths and weaknesses in the field of personnel management were highlighted. Measures for more effective personnel management of the regional branch of the South-Western Railway were proposed.

Ключові слова: *управління; персонал; конкурентоспроможність; регіональна філія «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця»; підприємства залізничного транспорту.*

Key words: *management; personnel; competitiveness; regional branch of "South-Western Railway" of JSC "Ukrzaliznytsya"; railway transport enterprises.*

Постановка проблеми. Проблема недосконалості функціонування будь-якого підприємства в нестабільних економічних умовах значною мірою залежить від кваліфікації, освіти та професійного рівня наявного на підприємстві персоналу, а також, методів управління ним. Це спонукає керівництво підприємств шукати все новіші підходи та технології до добору кадрів, його розстановки, підвищення кваліфікації, можливостей кар'єрного зростання, соціального захисту тощо. Сучасні глобальні світові тенденції та їх зміни на ринку праці змушують роботодавців змінювати підходи до управління персоналом, застосовувати інструментарій матеріального та морального заохочення працівників.

Підприємства залізничного транспорту характеризуються великою різноманітністю посад та професій працівників, які в загальному по АТ «Укрзалізниця» становлять понад 260 тисяч працівників, що становить понад 1,5% від всього працездатного населення, що зазначено у Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки [1].

Управління персоналом в системі загального управління за сьогоденних умов зростання інтелектуалізації, кваліфікації та професіоналізму персоналу набуває архіважливого значення, оскільки потребує швидкого реагування на фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ, підбору та застосування відповідного інструментарію оцінювання та мотивування працівників. Для досягнення задекларованих АТ «Укрзалізниця» цілей сталого розвитку персоналу вкрай необхідним є постановка чітких та досяжних завдань в сфері управління персоналом, виокремлення функціональних обов'язків відповідно до конкретних посад; встановлення залежностей розміру оплати праці від досягнутих результатів; зростання соціального рівня; покращення психологічного клімату в колективах; надання можливостей для кар'єрного та професійного розвитку, підвищення кваліфікації та саморозвитку тощо. Для забезпечення ефективного їх виконання постає

необхідність впровадження новітніх підходів до управління персоналом. Це в свою чергу, потребує належної уваги науковців, дослідників та практиків до досліджуваної у роботі проблеми, здійсненні системних та комплексних подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та прикладним дослідженням методів управління персоналом присвячена значна кількість досліджень вітчизняних науковців, таких, як Славгородська О. [2]; Белик В.Д. [3]; Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [4]; Корінь М.В. [5]; Каличева Н.Є., Зленко О.В. [6]; Заєць Г.П. [7]; Чебанова Н.В., Корольова Н.М. [8] та багатьох інших теоретиків, практиків, менеджерів. Враховуючи галузеву специфіку виробничо-господарської діяльності підприємств залізничного транспорту, зазначимо, що значна кількість досліджень з питань стратегічного управління персоналом не повністю розкриває особливості такого управління через специфіку умов функціонування таких підприємств. Опрацювання літературних джерел за даною у роботі проблемою дало змогу прийти до висновку, що вищезазначені питання та можливі теоретичні й практичні шляхи їх вирішення на підприємствах залізничного транспорту є не достатньо дослідженими.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління персоналом підприємств залізничного транспорту на прикладі регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» впродовж 2017-2018 рр.

Виклад основного матеріалу. Управління трудовими ресурсами це складова частина загального управління підприємством, яке спрямоване забезпечувати зайнятість трудового населення, оптимальний його розподіл як між галузями економіки, так і регіонів країни в цілому, а також можливість задовольнити потреби кваліфікованим персоналом.

У діяльності підприємства трудові ресурси виступають як сукупність працівників різного рівня (залежно від виконуваних функцій), що створюють умови для реалізації необхідних для досягнення поставленої цілі завдань. Персонал є незамінною ланкою в здійсненні виробничо-господарської діяльності підприємства, суттєво впливає на діяльність підприємства та потребує постійного розвитку (підвищення кваліфікації, оволодіння новими знаннями, вміннями тощо).

Управління трудовими ресурсами в сучасних підприємствах зосереджено на тому, що люди у процесі своєї трудової діяльності розглядаються не лише як працівники, які забезпечують діяльність підприємств, реалізацію економічних цілей, але й як особистості. Саме персонал є найважливішою складовою будь-якої організації, завдяки зусиллям якого досягаються стратегічні та тактичні цілі.

Для того, щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати діяльність працівників, при цьому постійно контролюючи їх роботу за допомогою ефективних методів управління персоналом.

Оскільки управління представляє собою вплив на процес, об'єкт чи систему для збереження їхньої стійкості [9], то управління персоналом можна розглядати як систему взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Стратегічне управління персоналом – це система довгострокових цілей управління персоналом, а саму стратегію слід розглядати як генеральний план підприємства у сфері кадрової діяльності [10].

У публікації присвяченій проблемі розвитку кадрового потенціалу залізничних підприємств, Корінь М.В. виокремив напрямки до вдосконалення, серед яких: розроблення ефективної мотиваційної системи; застосування сучасних інструментів розвитку працівників; покращення системи добору кадрів, кадрового резерву; налагодження внутрішніх комунікацій; впровадження нових методів до оцінювання діяльності працівників та визначення їх потенціалу тощо, що в результаті сприятиме зростанню соціально-економічної привабливості та іміджу професії залізничника [5].

На думку авторів [6], покращення управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту повинно орієнтуватися на зростання відповідного рівня компетентності, професіоналізму та результативності. Відтак, керівництву таких підприємств необхідно впроваджувати нові методи управління, імплементація яких дозволить ідентифікувати виклики та загрози, встановлювати різні фактори впливу на трудову діяльність, розробляти актуальні та своєчасні заходи щодо покращення ефективності управління персоналом.

Застосування інструментарію ключових показників ефективності для підприємств залізничної галузі з ідентифікуванням основних завдань та очікуваних ефектів системи таких показників обґрунтовано у статті [7].

Чебанова та Корольова у публікації [8] акцентують увагу, що розроблення стратегії управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту для їх відтворення є наскрізною задачею, що потребує інтеграції різних елементів управління та складається з 3 стадій (підготовчої, основної та реалізаційної).

Ефективність управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту в значній мірі залежить від рівня компетентності працівників, які безпосередньо пов'язані з прийняттям управлінських рішень на різних рівнях за різними напрямками. Від відповідності їх рівня кваліфікації, наявності відповідної освіти, підвищення кваліфікації залежить якість управління персоналом на таких підприємствах. Підготовка висококваліфікованого персоналу та його валідація вбачається необхідною складовою системи управління персоналом залізничних підприємств. Відтак, якісний та кількісний рівень наявного кадрового забезпечення, як важливого елементу системи управління персоналом в значній мірі впливає на рівень сталого розвитку залізниць.

З цією метою нами було проведено дослідження проблем та особливостей управління персоналом в регіональній філії «Південно-Західна залізниця» за 2017-2018 рр. Воно передбачало, серед іншого, систематизацію та аналізуванням показників, що характеризують діяльність зазначеної залізниці в сфері управління персоналом.

Згідно офіційних даних Південно-Західної залізниці, облікова чисельність за 2017 рік склала 41092 осіб, у 2018 – 40573 осіб. Загальні показники персоналу регіональної філії «Південно-Західна залізниця» за два досліджувані роки у систематизованому вигляді представлено на рис. 1.

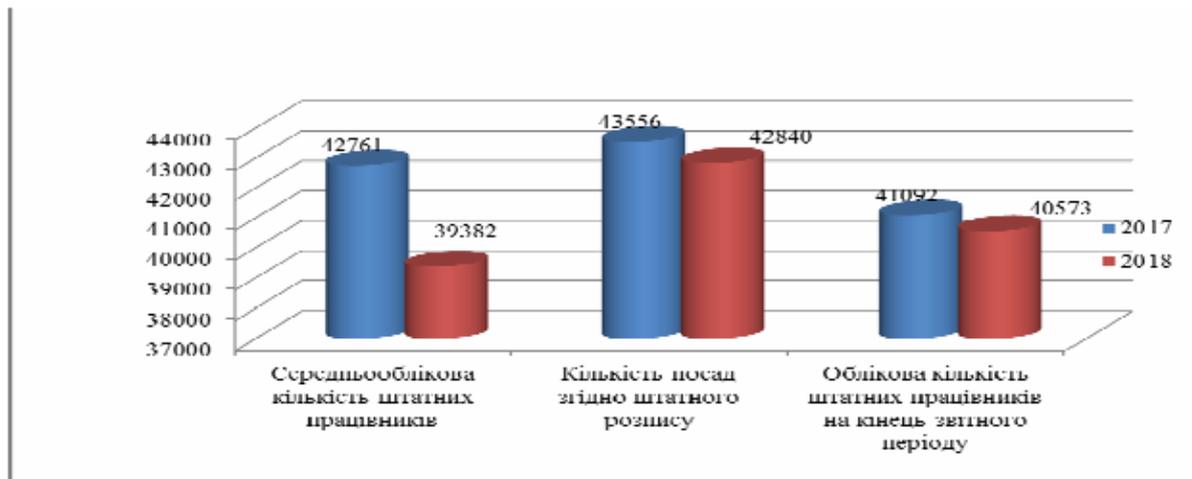


Рис. 1. Показники робочої сили регіональної філії «Південно-Західна залізниця» за 2017-2018 рр.
Джерело: сформовано за даними АТ «Укрзалізниця» [11]

Отже, впродовж аналізованого періоду мало місце скорочення на 7,9% середньооблікової кількості штатних працівників за 2018 рік, кількість посад у цьому ж році скоротилася на 716 або 1,64%.

Щодо вікового складу працівників, то необхідно зазначити, що її структура впродовж двох років була майже незмінною, що у систематизованому вигляді представлено у таблиці 1.

Чисельність прийнятих працівників в регіональній філії за винятком внутрішньотранспортного переміщення характеризувалася не рівномірною структурою як в розрізі років, так і кварталів (рис. 2). Особливо великий розрив спостерігався у перших кварталах (у 2018 році було прийнято на роботу в 3 рази більше працівників, ніж у відповідному періоді 2017 року), натомість, у другому кварталі спостерігалася збільшення найму у 2018 році (на 368 осіб чи 33%). Загалом у 2018 році було прийнято на роботу 3276 осіб, що на 214 осіб більше, ніж за 2017 рік. Все це є свідченням необхідності удосконалення системи добору кадрів.

Таблиця 1.
Віковий склад працівників регіональної філії «Південно-Західна залізниця»

Вік	Облікова чисельність за 2017 рік	Питома вага, %	Облікова чисельність за 2018 рік	Питома вага, %
До 35 включно	13235	32%	12631	31%
Від 36 до 45	11799	29%	11508	29%
Від 46 до 55	11961	29%	11895	29%
Від 56 до 61	3395	8%	3813	9%
Понад 61	694	2%	726	2%

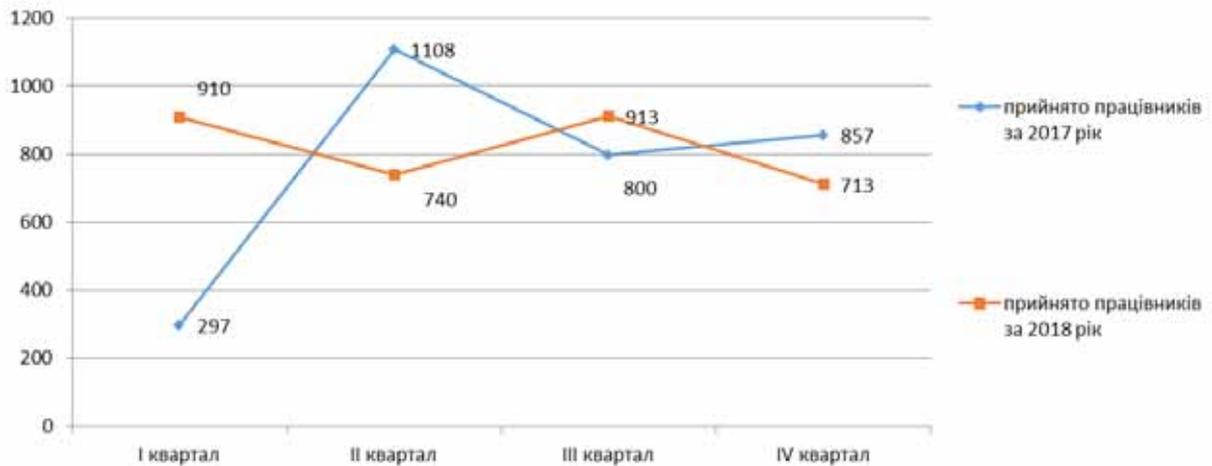


Рис. 2. Показники найму працівників регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» за 2017-2018 рр.
Джерело: сформовано за даними АТ «Укрзалізниця» [11]

Дослідження зовнішніх та внутрішніх джерел добору кадрів, які були працевлаштовані, дало змогу прийти до висновку, що впродовж 2018 року більше третини (39%) найманих працівників добрані шляхом рекомендації співробітників; самостійно звернувся з метою працевлаштування (13%) від всіх працевлаштованих в цьому році; по 12% від загальної кількості припало на центри зайнятості та внутрішньотранспортне переміщення); кожен десятий знайшов собі роботу в регіональній філії через оголошення (інфодошка, гучномовець, в електричках). Варто зазначити, що лише 2% найманих працівників здійснювали пошук роботи через онлайн платформи, такі як work.ua [12] та rabota.ua [13].

Кількість прийнятих на посади в апарат управління на різних рівнях у 2018 році склало 198 чол., що на 70 більше, ніж у попередньому році. З них 81 особа працевлаштувалася з внутрішніх джерел, а 117 – із зовнішніх.

Серед основних причин звільнення працівників, виокремлено такі: вихід на пенсію, за власним бажанням, скорочення штату працівників, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді та інші причини. Зокрема, у 2018 році звільнено 3774 чол., у 2017 – 3333 чол. Найбільша частка звільненого персоналу з 2017-2018 рр. (відповідно 66% та 64%) – становила за власним бажанням (в тому числі з угодою сторін). У зв'язку із виходом на пенсію у 2017 році звільнилося 26% від усіх звільнених у цьому році, у 2018 році – 29%.

Якщо аналізувати помісячно кількість звільнених працівників протягом 2018 року, то їх найбільша кількість – 19,1% (721 особа) припала на жовтень місяць. Причому в цьому місяці виконання плану щодо добору кадрів був виконаний на 100%. А найменша кількість припала на січень та грудень місяці (257 чол. та 256 чол. відповідно).

Основні довгострокові цілі регіональної філії в сфері управління персоналом повинні забезпечувати реалізацію загальної стратегічної цілі АТ «Укрзалізниця», а саме: підвищення привабливості регіональної філії «Південно-Західна залізниця» як роботодавця, забезпечення потреби необхідного висококваліфікованого персоналу.

На виконання даної довгострокової мети необхідним є виконання таких тактичних цілей підприємства залізничного транспорту: підвищення його привабливості як роботодавця; забезпечення потреби у кваліфікованому та ефективному персоналі; підвищення рівня безпеки робочих місць працівників; підвищення продуктивності праці персоналу; збільшення рівня соціальних гарантій співробітникам; встановлення чітких цілей і визначення функцій та обов'язків персоналу; посилення залежності розміру оплати праці від досягнутих результатів; підвищення рівня соціальної захищеності; забезпечення можливості професійного розвитку і кар'єрного росту для працівників; покращення соціального рівня.

За результатами дослідження діяльності регіональної філії «Південно-Західна залізниця» за 2017-2018 рр., до основних слабких сторін в системі управління персоналом визначено такі: наявність значної кількості адміністративного та іншого персоналу; недостатність висококваліфікованих кадрів у зв'язку з незадовільним рівнем оплати праці й неналежним станом освіти та професійної підготовки персоналу; відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливостей працевлаштування у країнах Європейського Союзу; низький рівень залучення до добору працівників соціальних мереж, Інтернет ресурсів тощо. До сильних сторін такого управління, серед інших, належить наявність: висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу; відповідних структурних підрозділів у складі філії, які здійснюють реконструкцію, технічне переоснащення, ремонти та поточне утримання об'єктів залізничної інфраструктури; виробничих потужностей та кваліфікованого персоналу для виготовлення та проведення ремонтів рухомого складу тощо.

Висновки.

Отже, підсумовуючі вищевикладене, вбачається необхідним впровадження таких заходів задля ефективнішого управління персоналом регіональної філії:

1. Приведення вікової та освітньої структури трудових ресурсів підприємства до оптимального співвідношення шляхом:

- оптимізування вікової і кваліфікаційної структури трудових ресурсів;
- розроблення програми залучення молодих фахівців та спеціалістів;
- підвищення кваліфікації робітників;
- омолодження кадрового складу;
- створення кадрового резерву;
- розроблення заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

2. Створення мотивуючих умов праці працівникам, в тому числі за рахунок:

- заохочення за покращення якості і підвищення продуктивності праці;
- підвищення рівня заробітної плати робітникам.

3. Забезпечення виконання соціальної політики в частині:

- запровадження системи ключових індикаторів для всіх структурних підрозділів;
- ефективного використання моделі компетенцій, оцінювання та розвитку персоналу;
- удосконалення системи підвищення кваліфікації та навчання працівників;
- збільшення заробітної плати на основі підвищення продуктивності праці;
- запровадження єдиного колективного договору із забезпеченням соціальних гарантій працівників

тощо.

Література.

1. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки.
URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)

2. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства. Дис. канд. економ. Наук. Харків. Харківський національний економічний університет, 2006. 203 с.

3. Белик В.Д. Формування системи управління персоналом в умовах кризи. Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет». Економічні науки. 2013. Вип. 152. С. 258-262.

4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2002. 345 с.

5. Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 4(1). С. 53-56.

6. Каличева Н. Є., Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 75-82.

7. Заєць Г. П. Управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту на основі системи ключових показників ефективності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28(1). С. 143-147.

8. Чебанова Н. В., Корольова Н. М. Формування стратегії управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. Вип. 40. С. 249-253.

9. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т., т. 3. Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія». 2002. 952 с.

10. Федулов А.І. Менеджмент організації: Підручник. Либідь. 2010. 448с.

11. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». <http://www.uz.gov.ua>

12. Сайт пошуку роботи в Україні. <https://www.work.ua>.

13. Сайт пошуку роботи в Україні АТ <https://rabota.ua>.

References.

1. Strategy of JSC "Ukrzaliznytsia" for 2019-2023, [Online], available at: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)

2. Slavhorodska, O. Yu. (2006), "Formation of personnel management strategy of the enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet, P.203.

3. Belyk, V.D. (2013), "Formation of a personnel management system in a crisis. Scientific works of the Southern branch of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Crimean Agrotechnological University"", *Naukovi pratsi Pivdennoho filialu Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy «Krymskyi ahrotekhnolohichniy universytet»*. *Ekonomichni nauky*, vol. 152, pp. 258-262.

4. Krushelnytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2002), *Upravlinnia personalom: navch. posibnyk* [Personnel management: textbook], ZhITI, Zhytomyr, Ukraine, P. 345.

5. Korin, M. V. (2014), "Strategy for the development of human resources of railways", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 4(1), pp. 53-56.

6. Kalycheva, N. Ye. and Zlenko, O. V. (2018), "The impact of personnel management on the strategic development of railway transport in modern conditions", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 62, pp. 75-82.
7. Zaiets, H. P. (2018), "Management of labor resources of railway transport enterprises on the basis of a system of key performance indicators", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 28(1), pp. 143-147.
8. Chebanova, N. V. and Korolova, N. M. (2012), "Formation of strategy of management of labor resources of the enterprises of railway transport ", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 40, pp. 249-253.
9. Mochernyi, S. V. (2002), *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia], vol. 3, Vydavnychi tsestr «Akademii», Kyiv, Ukraine, P. 952.
10. Fedulov, A.I. (2010), *Menedzhment orhanizatsii: Pidruchnyk* [Management of the organization: Textbook], Lybid, P. 448.
11. Official site of JSC "Ukrzaliznytsia", available at: <http://www.uz.gov.ua>
12. Job search site in Ukraine, available at: <https://www.work.ua>.
13. Job search site in Ukraine, available at: <https://rabota.ua>.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2020 р.