

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА  
ТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІMECHANISM OF IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE  
TRANSPORT ENTERPRISE

*Спіцина Ангеліна Євгенівна, кандидат педагогічних наук, доцент, кафедри економіки, Національний транспортний університет, Київ, Україна, [angel7a@ukr.net](mailto:angel7a@ukr.net), tel. +380679053181, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1*

<https://orcid.org/0000-0001-9730-6249>



*Нестеренко Олександр Олександрович, аспірант кафедри економіки, Національний транспортний університет, [Nesterenko1212@gmail.com](mailto:Nesterenko1212@gmail.com), tel. +380632017418, Україна, 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1*

<https://orcid.org/0009-0003-4686-877X>

**Анотація.** Сутність людського розвитку полягає у забезпеченні зростання людських можливостей, завдяки політичній свободі, прав людини, суспільної поваги до особистості, а також надання людям можливості повністю розвивати свій потенціал, жити продуктивно і творчо в гармонії з їхніми потребами та інтересами. Основою для пошуку нових умов, факторів і можливостей для створення і підтримки конкурентоспроможності підприємств в швидкоплинному глобальному середовищі є людські ресурси, співробітники підприємства, їх лояльність, мотивація, компетенції та продуктивність праці.

Для підвищення ефективності управління людьми необхідний новий підхід, коли людські ресурси розглядаються як джерело розвитку підприємства. У роботі встановлено, що механізм управління людськими ресурсами на транспортному підприємстві є інструментом реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Обґрунтовано, що стратегія, як основний інструмент формування системи управління людськими ресурсами, постійно змінюється і в залежності від потреб бізнесу запускає в роботу різні процеси: цикл організації праці, планування людських ресурсів, мотивації та розвитку. В роботі представлено опис зазначених вище процесів, який сприятиме розумінню впровадження саме цих процесів до механізму управління людськими ресурсами. Отже, запропонований у статті механізм управління людськими ресурсами дозволив визначити шляхи підвищення результативності управління людськими ресурсами.

Метою статті є формування ефективного механізму реалізації управління людськими ресурсами на транспортному підприємстві.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження управління людського розвитку використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, а саме методи: абстрагування; теоретичного узагальнення; системного аналізу; синтезу.

Для ефективного управління людськими ресурсами транспортного підприємства застосовується цілий комплекс заходів, а саме використання інструментів нормативно-правих, мотиваційних, комунікативних та організаційних механізмів управління, що в подальшому дозволить забезпечити всі органи управління висококваліфікованими кадрами.

**Ключові слова:** людські ресурси, транспортне підприємство, механізм, управління, мотивація.

### **Вступ. Постановка проблеми.**

Управління людськими ресурсами є одним із провідних напрямків діяльності підприємств, що дозволяє значно підвищити їх ефективність та результативність.

Людські ресурси є специфічними і найважливішими з усіх економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, які володіють певними особистісними характеристиками, професійними навичками та знаннями і які можуть їх використовувати в процесі праці [2].

Термін «управління людськими ресурсами» має більш широке значення, ніж терміни «управління персоналом» або «менеджмент персоналу», тому що термін «управління людськими ресурсами» передбачає здійснення ряду дій, необхідних для створення продуктивних відносин. співпраця між працівниками підприємства [12].

Відмінності між термінами «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» можна спостерігати в кількох аспектах: система координат управління підлеглими, кадрове планування, цілепокладання.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і комплексний підхід до управління найціннішим активом організації, а саме персоналом, який індивідуально та колективно сприяє досягненню цілей підприємства [4]. Важливу роль в успіху підприємства відіграє відбір людських ресурсів, ефективне використання людських знань, навичок і талантів та їх розвиток, що вимагає існування управління персоналом і сучасних технологій управління персоналом. Метою управління персоналом є забезпечення якомога більшої відповідності між підприємством та професійною увагою співробітників

У сучасних економічних умовах підприємства стикаються з безліччю проблем: посилення конкуренції, необхідність зниження собівартості і зростання продуктивності праці, впровадження інновацій, здатність адаптуватися до змін, що відбуваються. Рішення даних проблем неможливо без людських ресурсів, які, на відміну від інших ресурсів підприємства, є цінністю, що здатна самостійно розвиватися. Крім того, слід зазначити, що дана проблема особливо актуальна для державних підприємств. Це обумовлено тим, що в них здійснюються перетворення, спрямовані на підвищення результативності їх діяльності за рахунок раціонального використання людських ресурсів. Виходячи з цього, потрібна розробка механізму управління людськими ресурсами. У цих умовах доцільно застосування таких підходів, які підвищать, залученість працівників в управління, дозволять оптимально організувати управління людськими ресурсами; виключити будь-які втрати, підвищити результативність праці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Теоретичні й методологічні засади цього наукового напрямку було закладено наприкінці минулого століття такими відомими вченими, як А. Чандлер, К. Ендрюс, А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон та ін. Дослідженню проблем модернізації та удосконалення підходів щодо ролі людських ресурсів присвячені роботи Бобровської О., Ворони П., Гейця В., Данилишина Б., Долішнього М., Йорданова А., Сивого Р., Сокур Н., Сушинського О., Якубовського О. та ін. Незважаючи на досить велику кількість наукових досліджень на сьогодні залишається не вирішеним питання щодо проблем забезпечення людськими ресурсами та управління людським капіталом у системі транспортної галузі.

**Метою статті** є формування ефективного механізму реалізації управління людськими ресурсами на транспортному підприємстві.

**Основна частина.**

Управління людськими ресурсами в світлі нових глобальних викликів економічному розвитку вимагає пошуку інноваційних ідей та імплементації наукових здобутків у реалії суспільних відносин, де все зростаючого значення набуває інтелектуальний потенціал, прагнення постійного розвитку та самовдосконалення, а також навички відповідальної взаємодії у суспільстві.

При розробці і реалізації стратегії транспортного підприємства повинні бути визначені цілі управління людськими ресурсами, тобто при прийнятті рішень в галузі управління персоналом необхідно враховувати економічні та соціальні аспекти. Економічна ефективність означає оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей підприємства. Крім того, повинні бути визначені умови для підтримки балансу між економічною і соціальною складовими ефективності використання людських ресурсів підприємства.

Формування механізму в рамках функціонування системи управління людськими ресурсами на підприємстві спрямоване на зниження негативного впливу факторів мікро- і макrorівня, на результативність праці. Механізм управління людськими ресурсами на транспортному підприємстві є інструментом реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Створення оптимальних умов трудової діяльності, розробка механізму управління людськими ресурсами дають можливість комплексно вирішувати проблеми ефективного управління людськими ресурсами підприємства.

Транспортна галузь є однією з ключових галузей економіки України. Вона забезпечує внутрішні та зовнішні перевезення вантажів і пасажирів, а також сприяє розвитку інших галузей економіки. Діяльність транспортних підприємств є визначальною умовою досягнення соціальних та фінансових цілей розвитку не лише галузі, а й економіки країни загалом. Інтенсивність процесів розвитку народного господарства, впровадження новітніх технологій у надання послуг (у тому числі й транспортних) потребує дотримання загальних стратегічних напрямів та орієнтирів, що дозволять їм максимально ефективно адаптуватися до нових сучасних умов ведення господарства[11].

Сучасні підприємства, які сформували транспортну галузь України здебільшого задовольняють тільки головні потреби населення і економіки в перевезеннях за обсягом, проте не за якістю. Одною із підстав критичного стану розвитку підприємств транспортного сектору економіки стало системне недофінансування, відсутність належного технічного обслуговування інфраструктури та транспорту, вплинула також технічна та інноваційна відсталість, яка загрожує не лише виконанню соціально-економічних функцій галузі, але і національній економічній безпеці.

Проте, незважаючи на існуючі проблеми транспортні підприємства відіграють особливу забезпечуючу роль в економіці країни: вони здійснюють виробничі та невиробничі потреби економіки країни у перевезеннях та сприяють: раціональному розміщенню виробничих потужностей та ресурсів

по території країни; створенню сприятливих умов та бізнес-середовища для розширеного відтворення усіх галузей економіки; підвищенню ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів суспільного виробництва [11].

Через підвищення ролі персоналу у сфері транспорту, принциповими змінами у змісті праці, викликаними застосуванням нової техніки, технологій і методів виробничої діяльності, зріс інтерес до персоналу, першорядними стали функції забезпечення безперервності надання послуг та обслуговування в транспортній галузі, які потрібно удосконалити і в управлінні персоналом.



Рисунок 1– Структура механізму управління людськими ресурсами

Figure 1– Structure of the human resources management mechanism

На сучасному етапі розвитку управління персоналом на підприємствах транспортної системи притаманні такі проблеми, як недостатня дієвість управління трудовим колективом, низький рівень до обґрунтування і розробки кадрової політики, низька ефективність заходів щодо наймання персоналу, відсутність систематичного і кваліфікованого оцінювання персоналу, низький рівень забезпечення соціального партнерства та оцінювання ефективності управління персоналом тощо [7].

Стратегія, як основний інструмент формування системи управління людськими ресурсами, постійно змінюється і в залежності від потреб бізнесу запускає в роботу різні процеси: цикл організації праці, планування людських ресурсів, мотивації та розвитку. Наведені чотири процеси в механізмі управління людськими ресурсами формуються на макрорівні, тобто всередині підприємства визначається, який процес є основним, який потрібно розвивати. Механізм включає в себе сукупність процесів та інструментів. Структура механізму управління людськими ресурсами представлена на рис. 1.

Процес планування людських ресурсів, не обов'язково є лінійним. Він не завжди починається з бізнес-стратегії, логічно розвиваючись і доходючи до планів щодо забезпечення ресурсами, гнучкості та утриманню. Він може бути, швидше циклічним, ніж лінійним, і починатися в будь-якій точці циклу. Наприклад, планування сценаріїв може впливати на стратегію забезпечення ресурсами, яка, в свою чергу, може впливати на бізнес-стратегію. В іншій ситуації початковою точкою може стати прогноз попиту і пропозиції, який, можливо, стане основою для стратегії забезпечення ресурсами. Аналіз плинності кадрів може переходити в прогноз пропозиції, але він також може вести безпосередньо до розробки планів по утриманню співробітників [10].

До планування людських ресурсів на підприємства слід віднести такі заходи як розробка стратегічного плану бізнесу, розробка стратегії забезпечення ресурсами, сценарне планування, прогноз попиту і пропозиції, аналіз плинності кадрів, аналіз робочого середовища, аналіз операційної ефективності[12].

У процесі розробки стратегічних планів бізнесу перш за все необхідно визначення рівня майбутньої діяльності та ініціатив, які потребують нових навичок.

Стратегія забезпечення ресурсами передбачає складання плану по досягненню конкурентної переваги за допомогою розвитку інтелектуального капіталу - залучення найбільш здібних, ніж у конкурентів, співробітників; гарантія того, що вони створять знання і навички, специфічні для організації; дії, спрямовані на те, щоб стати самим конкурентоспроможним роботодавцем, тобто «роботодавцем за вибором».

Планування сценаріїв являє собою оцінку в широкому сенсі того, куди йде підприємство і які вимоги існують у сфері забезпечення підприємства людськими ресурсами.

Прогноз попиту і пропозиції передбачає оцінку попиту на людей в майбутньому (з точки зору чисельності і навичок), а також оцінку кількості людей, які існують всередині самого підприємства і за його межами;

До аналізу плинності кадрів відноситься аналіз існуючих даних і тенденцій по плинності кадрів і складання прогнозу на основі результатів цього аналізу;

У ході аналізу робочого середовища необхідно провести аналіз навколишнього середовища, в якому працюють люди, з точки зору того, які можливості воно надає їм для розвитку своїх навичок і отримання задоволення від роботи;

Аналіз операційної ефективності передбачає аналіз продуктивності, використання людей і спектра можливостей підвищення гнучкості реагування на нові і мінливі вимоги.

Процес мотивації до праці повинен будуватися з використанням методів матеріального і нематеріального стимулювання. Винагорода повинна бути справедливим і здійснюватися за принципом «прозорості», тобто працівник повинен розуміти критерії оцінки його праці та мати можливість впливати на розмір заробітної плати шляхом підвищення результативності своєї праці.

Важливим інструментом підвищення мотивації до праці є делегування повноважень і участь працівників в прийнятті управлінських рішень. Додаткова відповідальність дає можливість працівникові відчувати власну значимість, проявити самостійність і ініціативу. Таким чином, делегування повноважень зацікавленість працівників у результатах трудової діяльності.

Розвиток людських ресурсів в системі управління людськими ресурсами є одним із видів управлінської діяльності, спрямованої на постійне вдосконалення працівників за допомогою корпоративного навчання. Розвиток системи навчання сприяє забезпеченню організації людськими ресурсами необхідної якості, а в умовах змін зовнішнього середовища - конкурентної переваги.

Розвиток людських ресурсів – необхідна умова управління людськими ресурсами. Даний процес забезпечує професійне і особисте зростання працівників.

Одними з найпоширеніших проблем транспортних підприємств в області управління людськими ресурсами є низьке нормативно-правове забезпечення та низький рівень організації праці.

Удосконалення організації праці має стати вирішальним при формуванні та адаптації механізму управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Організація праці є одним з основних видів управлінської діяльності, спрямованої на підвищення результативності праці і збереження здоров'я працівників [5].

Первинним елементом системи організації праці є склад робіт, виконуваних окремим працівником або організованим колективом. Для об'єднання індивідуальних і колективних трудових зусиль до сукупного трудового процесу необхідна наявність певних взаємозв'язків: між робочими ділянками основного процесу, основного і допоміжного процесів, між службовцями, фахівцями і керівниками.

Кількісні, якісні, просторові та часові властивості цих відносин утворюють специфічні форми організації праці. У сучасних умовах на розвиток відносин такого роду впливають не стільки виробничо-технологічні, скільки соціально-економічні та організаційно-функціональні фактори.

Форми організації праці, як і взаємовідносини, утворюють другий за значимістю елемент системи організації праці — підсистему організаційних умов праці, яка визначає безпосередній зміст і цілі трудового процесу.

Праця будь-якої людини здійснюється в певних часових і просторових межах. До тимчасових належать режими праці та відпочинку (кількість і тривалість змін, графіки змінності, тривалість і чергування періодів праці та відпочинку в зміні тощо). Просторові межі визначають організацію праці на робочому місці: взаємне розташування обладнання, організаційно-технічне оснащення та ін.

Третьою підсистемою організації праці є кадрове забезпечення. Воно практично передуює початку виконання трудових дій. До складових елементів кадрового забезпечення відносяться підбір персоналу, прийом і оформлення на роботу, методи професійного відбору, оцінка професійних якостей працівника, адаптація працівників, підготовка, навчання, просування і розстановка кадрів.

Четверта підсистема організації праці визначає місце працівника, окремого колективу у виробничому процесі, з одного боку, і в професійно-кваліфікаційній структурі підприємства, з іншого. Створення цієї підсистеми найбільшою мірою визначає найважливішу характеристику - відповідність якостей працівника складності виконуваних операцій за всім спектром параметрів: професія, кваліфікація, психофізіологічні якості, компетентність тощо.

Організація трудових процесів і кадрове забезпечення сприяють існуванню системи організації праці в цілому, створюють принципову можливість здійснення трудового процесу. Проте на ефективність системи організації праці суттєвий вплив має зацікавленість працівника в результатах своєї праці та колективу в цілому, престиж праці на конкретному підприємстві тощо.

П'ята підсистема стимулювання та мотивації праці робота - робота з удосконалення організації праці повинна бути спрямована на вирішення найважливішого управлінського завдання - зробити працю працівника більш привабливою, створити мотиваційні умови для високопродуктивної праці та забезпечити гідну оплату праці.

Раціональна організація праці, дотримання санітарно-гігієнічних вимог не тільки перетворюють працю на джерело розвитку, а й сприяють збереженню здоров'я працівників.

Тільки шляхом раціональної організації праці можна досягти високої продуктивності праці. Ф. Лютенс відкрив зв'язок між характеристиками робочих місць і результатами праці [14]. У процесі збагачення праці, формування зворотного зв'язку, внутрішньої мотивації до праці підвищується якість і рівень задоволеності працівників роботою і, як наслідок, зменшується плинність кадрів.

Для підвищення рівня організація праці необхідний аналіз бізнес-процесів, вивчення структури робочого часу, нормування праці. Система організації праці знаходиться у взаємозв'язку з іншими організаційними системами.

**Висновки.** Таким чином, проведені дослідження дозволили визначити шляхи підвищення результативності управління людськими ресурсами. Для цього слід оптимізувати працю працівників. Отже, впровадження запропонованого в роботі механізму управління людськими ресурсами спрямоване на підвищення результативності праці за рахунок забезпечення сприятливих умов праці, ефективної організації праці, мотивації та розвитку персоналу, ефективного планування людських ресурсів на транспортному підприємстві, а також підвищення рівня задоволеності працею працівників.

#### Перелік посилань

1. Балабанова, Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ, 2011. 467с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, 2009. 308 с.
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ : «Знання», 2004. 346 с.
4. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник / за наук. ред.О.І. Зайченко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.
5. Збрицька Т. П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.
7. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2007. 296 с.
8. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку : монографія. / за ред. Е.М. Лібанової. К. 2016. 328 с.
9. Сталлий людський розвиток: забезпечення справедливості: Національна доповідь / кер. авт. колективу Е.М. Лібанова / Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи. – Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Ві-заві», 2012. – 412 с.

10. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

11. Філіпковська Л. О., Муратов В. В. Перспективні напрями розвитку транспорту України. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. № 29. С. 69-85. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2017.29.0.69>.

12. Щьокіна Є.Ю., Балабан Л.Ю., Мартиненко К.А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2020. № 43. С. 338–342.

## MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE TRANSPORT ENTERPRISE

**Spitsyna Anhelina Ye.**, Ph.D., Associate Professor of the Department of Economics National Transport University, Kyiv, Ukraine, [angel7a@ukr.net](mailto:angel7a@ukr.net), tel. +380679053181, Ukraine, 01010, Kyiv, street M. Omelyanovich-Pavlenko, 1, <https://orcid.org/0000-0001-9730-6249>

**Nesterenko O. O.** graduate student of the Department of Economics, National Transport University, [Nesterenko1212@gmail.com](mailto:Nesterenko1212@gmail.com), tel. +380632017418 Ukraine, 01010, m. Kyiv, St. M. Omelyanovicha-Pavlenka, 1 <https://orcid.org/0009-0003-4686-877X>

**Abstract.** The essence of human development is to ensure the growth of human opportunities, thanks to political freedom, human rights, social respect for the individual, as well as giving people the opportunity to fully develop their potential, live productively and creatively in harmony with their needs and interests. The basis for finding new conditions, factors and opportunities for creating and maintaining the competitiveness of enterprises in a fast-moving global environment are human resources, employees of the enterprise, their loyalty, motivation, competence and labor productivity. To increase the efficiency of people management, a new approach is needed, when human resources are considered as a source of enterprise development. The paper established that the human resources management mechanism at the transport enterprise is a tool for implementing the human resources management strategy. It is substantiated that the strategy, as the main tool for the formation of the human resources management system, is constantly changing and, depending on the needs of the business, launches various processes: the cycle of work organization, human resources planning, motivation and development. The work presents a description of the above-mentioned processes, which will contribute to the understanding of the implementation of these processes into the human resources management mechanism.

So, the mechanism of human resources management proposed in the article made it possible to determine the ways of improving the effectiveness of human resources management. The purpose of the article is the formation of an effective mechanism for the implementation of human resources management at a transport enterprise. Research methods. In the process of researching the management of human development, general scientific and special methods were used, namely: abstraction; theoretical generalization; system analysis; synthesis For the effective management of human resources of the transport enterprise, a whole set of measures is applied, namely the use of regulatory, motivational, communicative and organizational management mechanisms, which will in the future provide all management bodies with highly qualified personnel.

**Key words:** human resources, transport enterprise, mechanism, management, motivation.

**References**

1. Balabanova, L. V., Sardak O.V. Upravlinnya personalom : pIdruchnik. KiYiv, 2011. 467s.
2. Vinogradskiy M. D., Vinogradska A.M., Shkanova O.M. Upravlinnya personalom : navch. posIb. Vid. 2-ge. KiYiv, 2009. 308 s.
3. GrIshnova O. A. Lyudskiy kapItal: formuvannya v sistemI osvIti I profesIynoYi pIdgotovki: monografIya. KiYiv : «Znannya», 2004. 346 s.
4. Zaychenko O.I., Kuznetsova V.I. Upravlinnya lyudskimi resursami : navchalniy posIbnik / za nauk. red.O.I. Zaychenko. Ivano-FrankIvsk : LIleya-NV, 2015. 232 s.
5. Zbritska T. P., Savchenko G.O., Tatarevska M.S. Upravlinnya rozvitkom personalu: navch. posIb. Odesa: Atlant, 2013. 427 s.
6. Krushelnitska O.V., Melnichuk O.V. Upravlinnya personalom : navch. posIb. Vid. 2-ge, pererobl. I dopov. KiYiv : «Kondor», 2005. 308 s.
7. Mihaylova, L. I. Upravlinnya personalom : navch. posIb. KiYiv : TsNL, 2007. 296 s.
8. Lyudskiy rozvitok v UkraYinI. InnovatsIynI vidi zaynyatostI ta perspektivi Yih rozvitku : monografIya. / za red. E.M. LIbanovoYi. K. 2016. 328 s.
9. Sustainable human development: ensuring justice: National report / manager. author team E.M. Libanova / Institute of Demography and Social Research named after M.V. birds – Uman: Publishing and printing center "Vizavi", 2012. – 412 p.
10. Tatarevska M.S., Zbrytska T.P., Savchenko G.O. Management of personnel development: teacher. manual Odesa: Atlant, 2013. 427 p.
11. Filipkovska L. O., Muratov V. IN. Prospective directions of transport development in Ukraine. Economy of the transport complex. 2017. No. 29. P. 69-85. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2017.29.0.69>.
12. Shchyokina E.Yu., Balaban L.Yu., Martynenko K.A. Modern technologies of human resource management. Development of productive forces and regional economy. 2020. No. 43. P. 338–342.