

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТП

БЛИЗНЮК А. О., кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: basket1979@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4945-4893

КУДРЯВЦЕВА О. В., кандидат економічних наук, доцент,

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Мета статті полягає у дослідженні основних напрямків з ефективного використання персоналу на автотранспортному підприємстві. Методичною основою в даній статті є наукові праці видатних науковців та матеріали періодичних видань. Під час дослідження у роботі використано метод логічного аналізу для обґрунтування чинників, що впливають на продуктивність праці та кадровий потенціал в цілому. З метою однострійного прийняття об'єкта дослідження і комплексної оцінки сучасних методів у межах визначеної проблеми було використано метод системного аналізу.*

Одним із головних чинників успіху АТП є грамотна робота керівництва, його здатність приймати правильні рішення, ставити цілі та знаходити шляхи їх здійснення. Але не дивлячись на це, головним чинником вдалої діяльності підприємства залишається вміння керівника управляти людськими ресурсами. Процес управління ресурсами на транспортному підприємстві розглядається як процес прийняття і реалізації управлінських рішень, які спрямовані на раціоналізацію використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування транспортного підприємства. Ефективне формування та використання персоналу підприємства зумовлюється світовими тенденціями в розвитку людського капіталу та професійних компетенцій деяких працюючих. Для зростання ефективного використання персоналу необхідна реалізація процесу стратегічного планування ще до початку трудової діяльності окремого працівника, обґрунтованості шляхів розвитку кадрового потенціалу, а також формування кадрових резервів на транспортному підприємстві.

Ефективне використання персоналу безпосередньо пов'язане з ефективністю виробничого процесу, тому оцінка й аналіз стану та раціоналізації використання персоналу мають відігравати ключову роль у системі загального аналізу господарської діяльності автотранспортного підприємства. Ретельно розроблена система управління ресурсним потенціалом дасть змогу автотранспортному підприємству підвищити ефективність використання свого ресурсного потенціалу, а також забезпечити фінансову стабільність, збільшити прибутковість, розвинути підприємство в конкурентному середовищі транспортних послуг.

***Ключові слова:** персонал, автотранспортне підприємство, кадровий потенціал, ефективність.*

Постановка проблеми. Сучасне підприємство являє собою безперервно мінливі технології, так би мовити – реальний погляд на

навколишнє середовище. Одним з головних чинників успіху автотранспортного підприємства є грамотна робота керівництва, його здатність приймати правильні рішення, ставити цілі та знаходити шляхи їх здійснення. Але не дивлячись на це, головним чинником вдалої діяльності підприємства залишається вміння керівника управляти людськими ресурсами [1].

Процес управління ресурсами на транспортному підприємстві розглядається як процес прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціоналізацію використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування транспортного підприємства [2].

У сучасних умовах розвиток транспортної галузі належить до стратегічних напрямів розвитку країни, тому що постійно забезпечує нормальне функціонування і розвиток інших галузей народного господарства. На транспорті продуктом праці завжди виступатиме транспортна послуга, де її корисним ефектом буде споживча вартість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми щодо підвищення ефективності діяльності автотранспортного підприємства знаходить своє відображення у багатьох публікаціях таких вчених як: Прокудін Г.С., Чупайленко О.А., Борисюк І.О., Сімкова Т.О., Кравчук Н.М., Гончарук А.В., Криворучко О.М., Пипенко І.С., Шинкаренко В.Г., Левченко Я.С., Жуковський М.О., Дунда С.П., Качан Є.П., Балабанова П.В., Стельмашенко О.В., Щокін Г.В. та ін. [1-10].

Невирішені складові загальної проблеми. Питанням економіки та управління на підприємствах транспорту присвячено велику кількість робіт, проте маловивченими залишаються питання залежності показників розвитку підприємства і транспортної галузі загалом від рівня ефективного використання персоналу.

Формулювання цілей статі. Мета статті полягає у дослідженні основних напрямків з ефективного використання персоналу на автотранспортному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне формування та використання персоналу підприємства зумовлюється світовими тенденціями в розвитку людського капіталу та професійних

компетенцій деяких працюючих. Для зростання ефективного використання персоналу необхідна реалізація процесу стратегічного планування ще до початку трудової діяльності окремого працівника, обґрунтованості шляхів розвитку кадрового потенціалу, а також формування кадрових резервів на транспортному підприємстві [3].

Особливістю виробничого процесу на транспорті є відносно невисока ефективність використання персоналу, що призводить до необґрунтовано високої чисельності працівників. У свою чергу, вартість праці працівників транспортного підприємства суттєво впливає на величину транспортних витрат та їхню частку в ціні готової продукції.

В умовах нестабільної економічної обстановки значна частка підприємців прагне до привласнення максимально можливої частини доданої вартості, нехтуючи перспективами розвитку підприємства, зниження його конкурентоспроможності в майбутньому. Про це свідчить низький рівень інвестицій в інноваційні технології на транспорті, використання застарілого рухомого складу та низькокваліфікованої праці робітників. У результаті такої недалекоглядної політики підприємство залишається на колишньому рівні свого розвитку, ніби загальмовується, тоді як конкуренти (особливо іноземні перевізники) рухаються вперед.

Забезпечення автотранспортного підприємства кваліфікованими кадрами ускладнюється ситуацією на ринку праці. Останніми роками відбувається "подрібнення" професій: у перших рядах стоять професії та заняття, що приносять великий та швидкий дохід, на другому місці стоять робітничі професії.

Оскільки основним завданням для автотранспортного підприємства є підвищення ефективності діяльності в аспекті використання персоналу, то як детермінанти можна виділити такі:

- професійна надійність водіїв істотно впливає на конкурентоспроможність підприємства, а отже, і на обсяг перевезень, виручку та рентабельність перевезень;
- кадровий потенціал автотранспортного підприємства безпосередньо впливає на продуктивність праці;
- продуктивність праці працівників підприємства і трудомісткість виконуваних робіт впливають на собівартість послуг транспорту.

Забезпечення ефективності використання персоналу підприємства являє собою специфічний набір основних способів і цілей роботи з персоналом, які конкретизовані з урахуванням кадрового потенціалу і політики, а також певних типів організаційної стратегії.

Виходячи зі стратегічної ролі управління персоналом, основу його концепції нині становлять:

- інтеграція управління персоналом зі стратегією бізнесу;
- дедалі більша роль особистості працівника у визначенні свого розвитку;
- знання мотиваційних установок працівника і групи;
- вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до стратегії розвитку організації.

Істотний вплив на результати діяльності транспортного підприємства має відповідний рівень професійних навичок та кваліфікації всіх категорій працівників. Чинники, що впливають на підвищення рівня професійних навичок та кваліфікації, численні й часто важкокеровані.

Від професійної надійності водіїв залежать основні результати діяльності автотранспортного підприємства. У свою чергу, професійна надійність ремонтно-обслуговувальних робітників визначає знаходження транспортних засобів у технічно-справному стані, своєчасний випуск автомобілів на лінію, їхню справну та безвідмовну роботу. І нарешті, професійна надійність керівників і фахівців визначає майбутній розвиток підприємства.

У сучасних умовах саме конкуренція є необхідним і важливим стимулюючим фактором розвитку підприємства. Саме конкуренція спрямовує підприємство на боротьбу за певну частку ринку з аналогічними учасниками, а також примушує кожне підприємство якісно та належним чином задовольняти потреби споживачів, застосовуючи для цього ефективну техніку та технології, а також сучасні методи організації виробництва і праці і, як наслідок, знижувати ціни до рівня, що відповідає витратам виробництва.

Конкурентоспроможне підприємство на ринку праці вирізняється відносно своїх підприємств-аналогів більш спокусливими факторами стосовно потреб працівників. Така ситуація має високу ймовірність вибору потенційним працівником

такого суб'єкта господарської діяльності, де в нього з'явиться можливість ширшого вибору з наявних кандидатур того працівника, який найповніше задовольнить уже запити роботодавця. Таким чином, проявляється "подвійний ефект".

Вирішення завдань управління пов'язане з ефективним використанням персоналу автотранспортного підприємства та досягненням певного рівня продуктивності праці.

Оцінити конкурентоспроможність автотранспортного підприємства на ринку праці можна за допомогою статистичного аналізу показників, що характеризують інтенсивність і структуру руху персоналу та фактично сформований рівень кадрового потенціалу підприємства.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства на ринку транспортних послуг кадровий потенціал необхідно сформувати, регулярно оцінювати, підтримувати і розвивати відповідно до цілей діяльності.

Кадровий потенціал підприємства визначається сукупністю якісних і кількісних якостей, що характеризують конкретну спроможність працівників вирішувати поточні та перспективні завдання виробничої і підприємницької діяльності. Кадровий потенціал підприємства завжди більший за просту суму трудових потенціалів окремих працівників, оскільки виникає синергетичний ефект.

Кількісно кадровий потенціал підприємства визначається комплексом таких показників:

- середній вік за окремими професійними групами і в цілому по транспортному підприємству;
- питома вага найбільш продуктивної вікової групи в загальній кількості працівників;
- рівень кваліфікації працівників;
- середній стаж роботи на підприємстві;
- професійна активність працівників;
- рівень соціальної напруженості в колективі;
- стан соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

Продуктивність праці працівників характеризує ефективність використання персоналу, а також впливає на ефективність, що виражається у скороченні робочого часу, який витрачається на

виробництво одиниці транспортних послуг. За певних умов зростання продуктивності праці в більшості випадків приводить до збільшення прибутку на підприємстві, а отже, до зростання рентабельності.

Зростання продуктивності праці залежить від впливу великої кількості соціально-економічних чинників:

- рівень ефективності системи оплати праці на підприємстві;
- рівень ефективної організації праці;
- рівень підготовки адміністративно-управлінського персоналу, кваліфікації водіїв, їхнього професійного стажу, навичок ремонтних робітників;
- показники руху персоналу на підприємстві.

Таким чином, зростання продуктивності праці ремонтних робітників залежить від зниження трудомісткості здійснюваних робіт, пов'язаних з технічним обслуговуванням і поточним ремонтом, що відбувається у зв'язку з підтриманням високого рівня організації цих технічних впливів. Загалом сенс зростання продуктивності праці, що безпосередньо впливає на скорочення трудових витрат на одиницю транспортної послуги, полягає в організації деяких передумов, що впливають на збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства, підвищення частки вітчизняних перевізників, а також внесення певного внеску транспорту у ВВП України.

У процесі ведення господарської діяльності підприємці мають брати участь у вирішенні певних питань щодо своїх співробітників, а саме: безпека життєдіяльності, охорона праці, збереження своїх робочих місць, задоволеність кліматом в трудовому колективі тощо. Сприятиме вирішенню зазначених питань залучення інвестиційних коштів з метою:

- оновлення парку рухомого складу, що сприятиме поліпшенню певних техніко-експлуатаційних показників, зниженню аварійності та несправності техніки, зниженню витрат на ремонт і техобслуговування рухомого складу;
- впровадження інноваційних технологій, що безпосередньо вплине на зростання обсягів виробництва, зниження певних витрат, зниження трудомісткості виробництва, підвищення якості продукції та послуг, а також позитивно вплине на екологічність;

- залучення висококваліфікованих працівників, які володітимуть необхідними навичками для роботи на сучасному обладнанні.

Також необхідно відзначити і той факт, що дедалі більшого значення та застосування почали знаходити нестандартні режими роботи. Вони розглядають можливість процесу використання робочого часу і більше за визначену норму годин, і менше, порівняно зі звичайним робочим днем, а також координують розподіл норм тривалості робочого дня певного працівника або колективу працівників, відмінного від стандартних їх розкладів.

Необхідній умові діяльності підприємства має відповідати матрична організація цільових програм з персоналу. Пропоновану їх класифікацію подано в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація програм підприємства у сфері персоналу

Програми	Програми			
	стабілізації персоналу	реструктуризації та реформування	розвитку персоналу	ефективності використання
Об'єктивні програми	програми забезпечення безпеки керівників, адаптації молодих спеціалістів, охорони здоров'я пенсіонерів, які працюють; програми з персоналу окремого підрозділу або відділу			
Функціональні програми	програми найму працівників, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, навчання, розвитку ділової кар'єри			
Проблемно-орієнтовані програми	програми вдосконалення мотивації персоналу, матеріального стимулювання, автоматизації системи управління персоналом			

Першу групу становлять вузькоспеціалізовані програми за окремими об'єктами, функціями та проблемами.

Об'єктивні програми, по-перше, орієнтовані на конкретні групи працівників, зазвичай за соціальними та професійно-кваліфікаційними ознаками; по-друге, додатково структуруються за рівнями управління підприємством.

Функціональні програми розробляються для конкретного етапу життєвого циклу персоналу підприємства.

Проблемно-орієнтовані програми націлені на певні проблеми управління підприємством.

На практиці не завжди можливо виокремити цільові програми, вузькоспеціалізовані програми за окремими об'єктами, тому видається доцільним розробляти змішані програми. Вони перебувають на стику вузькоспеціалізованих програм:

- програми підвищення кваліфікації молодих фахівців, набору працівників для конкретного підрозділу підприємства - на стику "об'єкт-функція";

- програми підвищення зацікавленості працівників у підвищенні рівня кваліфікації - на стику "проблема-функція";

- програми зниження плинності персоналу - на стику "об'єкт-проблема".

Розробка системи моральної та матеріальної зацікавленості працівника в результатах праці виступає ще одним способом ефективного використання трудових ресурсів підприємства.

Безпосередній вплив на трудові ресурси як фактор ефективного розвитку автотранспортного підприємства здійснюють керівництво підприємства та держава. Необхідно виділити основні напрямки з підвищення ефективності використання трудових ресурсів на автотранспортному підприємстві (рис. 1).

Взагалі на будь-якому автотранспортному підприємстві можна вжити низку організаційно-технічних і соціально-економічних заходів щодо поліпшення використання трудових ресурсів, а саме: введення єдиної тарифної сітки (цей захід дає змогу стандартизувати систему робітників і посадових окладів, приводячи їх у відповідність до кваліфікації, складності виконуваних функцій і досвіду роботи); повсюдне використання на робочих місцях системи відрядної оплати праці, мета якої полягає у зацікавленні виконавців у підвищенні рівня прибутковості взагалі по підприємству; організація обліку праці та її оплати таким чином, щоб впливати на підвищення продуктивності праці, поліпшення організації праці, зростання заробітної плати, абсолютне використання робочого часу, покращення дисципліни праці, підвищення якості послуг.



Рис. 1. Напрямки з підвищення ефективності використання трудових ресурсів

Висновки. Ефективне використання персоналу безпосередньо пов'язане з ефективністю виробничого процесу, тому оцінка й аналіз стану та раціоналізації використання персоналу мають відігравати ключову роль у системі загального аналізу господарської діяльності автотранспортного підприємства.

Грамотно і ретельно розроблена система управління ресурсним потенціалом дасть змогу АТП підвищити ефективність використання свого ресурсного потенціалу, а також забезпечити фінансову стабільність, збільшити прибутковість, розвинути підприємство в конкурентному середовищі транспортних послуг. Треба зазначити, що професійна надійність працівників підприємства безпосередньо впливає на продуктивність праці та його конкурентоспроможність, яка є життєво важливим аспектом виживання підприємства в умовах ринку.

У сучасних умовах особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню організації праці та підвищенню її продуктивності, оскільки вони є єдиним джерелом реального економічного зростання і прогресу. Для цього необхідне використання різних методів і форм мотивації та стимулювання праці працівників.

Література

1. Прокудін Г., Чупайленко О., Лебідь І., Козлов А. Методи підвищення ефективності управління автотранспортним підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2, № 2. С. 100-109.
2. Борисюк І. О., Сімкова Т. О. Формування системи управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 114-119.
3. Кравчук Н. М., Гончарук А. В. Управління процесами формування трудових ресурсів транспортного підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2018. № 12. С. 441-447.
4. Криворучко О. М., Пипенко І. С. Потенціал і розвиток автотранспортного підприємства. Харків: ХНАДУ, 2015. 96 с.
5. Шинкаренко В. Г., Левченко Я. С. Формування стратегії розвитку АТП. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2004. Вип. 7. С. 88 - 99.
6. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С. 54-59.
7. Дунда С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (22), Т. 2. С. 83-89.
8. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами. Київ: ВД «Юридична книга», 2014. 358 с.
9. Балабанова П. В., Стельмашенко О. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
10. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: монографія. Київ: МАУП, 2010. 76 с.

References

1. Prokudin, H., Chupaylenko, O., Lebid, I., Kozlov, A. (2023). *Metody pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya avtotransportnym pidpryyemstvom* [Methods of increasing the efficiency of management of a motor vehicle enterprise].

International Science Journal of Management, Economics & Finance, 2, 100-109. [in Ukrainian].

2. Borysyuk, I.O., Simkova, T.O. (2020). Formuvannya systemy upravlinnya resursnym potentsialom transportnoho pidpryyemstva [Formation of the resource potential management system of the transport enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 43, 114-119. [in Ukrainian].

3. Kravchuk, N.M., Honcharuk, A.V. (2018). Upravlinnya protsesamy formuvannya trudovykh resursiv transportnoho pidpryyemstva [Management of the processes of formation of labor resources of the transport enterprise]. *BIZNES-INFORM – BUSINESS-INFORM*, 12, 441-447. [in Ukrainian].

4. Kryvoruchko, O.M., Pypenko, I.S. (2015). Potentsial i rozvytok avtotransportnoho pidpryyemstva [The potential and development of the motor vehicle enterprise]. Kharkiv: HNADU. [in Ukrainian].

5. Shynkarenko, V.H., Levchenko, Ya.S. (2004). Formuvannya stratehiyi rozvytku ATP [Formation of MTE development strategy]. *Ekonomika transportnoho kompleksu: Zbirnyk naukovykh prats' – Economics of the transport complex: Collection of scientific papers*, 7, 88-99. [in Ukrainian].

6. Zhukovskyy, M.O. (2007). Trudovi resursy yak skladova konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Labor resources as a component of enterprise competitiveness]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 2, 54-59. [in Ukrainian].

7. Dunda, S.P. (2013). Pidvyshchennya efektyvnosti vykorystannya resursnoho potentsialu yak napryam rozvytku pidpryyemstva [Increasing the efficiency of using resource potential as a direction of enterprise development]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriyskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (Ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of Tavriyya State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, 2 (22), 83-89. [in Ukrainian].

8. Kachan, Ye.P. (2014). *Upravlinnya trudovymy resursamy* [Management of labor resources]. Kyiv: VD "Legal Book". [in Ukrainian].

9. Balabanova, P.V., Stelmashenko, O.V. (2010). *Stratehiia upravlinnia personalom pidpryyemstva v umovakh rynkovoï ekonomiky* [Strategy of personnel management of the enterprise in the conditions of a market economy]. Donetsk: Don NUET [in Ukrainian].

10. Shchokin, H.V. (2010). *Teoriia kadrovoi polityky* [The theory of personnel policy]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].

MAIN AREAS OF EFFECTIVE USE OF RTE PERSONNEL

BLYZNIUK A., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: basket1979@ukr.net, ORCID: 0000-0002-4945-4893

KUDRIAVTSEVA O., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: KseniaKydr@ukr.net, ORCID: 0000-0001-6488-1941

***Abstract.** The aim of the article is to study the main directions of efficient use of personnel at a road transport enterprise. The methodological basis of this article is the scientific works of prominent scientists and materials of periodicals. In the course of the study, the authors use the method of logical analysis to substantiate the factors affecting labour productivity and human resources in general. In order to unanimously accept the object of study and comprehensively evaluate modern methods within the framework of the identified problem, the method of system analysis was used.*

One of the main factors in the success of a road transport enterprise is the competent work of its management, their ability to make the right decisions, set goals and find ways to achieve them. But despite this, the main factor in the successful operation of the enterprise is the manager's ability to manage human resources. The process of resource management at a transport enterprise is considered as the process of making and implementing management decisions aimed at rationalizing the use, increasing and optimizing the resource potential of the enterprise in order to achieve the set goals and ensure the sustainable functioning of the transport enterprise. Effective formation and use of the company's personnel is determined by global trends in the development of human capital and professional competencies of some employees. To increase the effective use of personnel, it is necessary to implement a strategic planning process before the start of the employment of an individual employee, to justify the ways of developing human resources, and to form personnel reserves at the transport enterprise.

The efficient use of personnel is directly related to the efficiency of the production process, so the assessment and analysis of the status and rationalization of personnel use should play a key role in the system of general analysis of the RTE economic activity. A carefully developed system of resource potential management will allow a road transport enterprise to increase the efficiency of its resource potential, as well as to ensure financial stability, increase profitability, and develop the enterprise in a competitive environment of transport services.

Key words: *personnel, motor transport enterprise, human resources potential, efficiency.*