

- сприяння зовнішнього середовища бізнесу (збір та аналіз інформації про контракти підприємства на ринку, здійснення попередніх заходів з боку служби безпеки підприємства).

Таким чином, проведений аналіз показує, що будь-яке підприємство постійно піддається впливу внутрішніх та зовнішніх загроз економічній безпеці та у зв'язку з цим, проблема запобігання цих загроз та компенсацію збитку від їх дії вимагає постійного контролю. При цьому повинні досягатися основні цілі економічної безпеки - стійке і максимально ефективно функціонування промислових підприємств, створення високого потенціалу зростання і розвитку їх в майбутньому.

*Список використаних джерел:*

1. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства. К.: Крок, 2015 – 320 с.
2. Ареф'єва О.В., Кузенко ТБ. Планування економічної безпеки підприємств. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2004. – 169с.
3. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К.: Эльга, Ника-Центр. 2004. 784 с.
4. Волошин И.П. Типы блокчейн и анализ экономических характеристик. Экономическая безопасность и качество. 2018. № 4(33). С. 65-69.
5. Гавкалова Н.Л., Чаплигіна Ю.С. Підходи щодо визначення безпеки підприємства. Економіка розвитку. 2011. № 4 (60). С. 68-71.
6. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство. Монографія. Харків. Вид-во «ІНЖЕК». 2006. 240с.
7. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К. Вид-во «Лібра». 2003. 280с.
8. Колесников П., Бекетова Ю., Крылов Г. Технология блокчейн. Анализ атак, стратегии защиты. LAP LAMBERT Academic Publishing. 2017. 76 р.
9. Bryk A. Blockchain: Cyber Security Pros and Cons. Режим доступу: <https://www.apriorit.com/dev-blog/462-blockchain-cybersecurity-pros-cons>
10. Marchesoni, E. Blockchain: Shaping Industry 4.0. 2018. Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/blockchain-shaping-industry-40-eloina-marchesoni>

***Панченко Н.Г.***

*доктор економічних наук, доцент*

*Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

***Войтов І.М.***

*ст. викладач*

*Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Залізничний транспорт України в минулому проводив активну соціальну політику щодо працівників і клієнтів. Однак сучасні тенденції спаду української економіки в умовах політичної нестабільності і хаотичні трансформації безпосередньо в залізничній галузі негативно вплинули на рівень соціальної

відповідальності, обумовивши зниження довіри і привабливості АТ «Укрзалізниця» для ключових стейкхолдерів. Як наслідок, сьогодні на підприємствах залізничного транспорту поширюються кризові явища, серед яких потенційно небезпечними є порушення зобов'язань щодо забезпечення високої якості трудового життя персоналу, оскільки АТ «Укрзалізниця» є одним із найбільших роботодавців у державі й нині в компанії працює майже 260 тисяч працівників, що становить 1,4 % загальної кількості зайнятих в Україні.

З метою оцінювання стану управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту проведено кореляційний аналіз впливу факторів на зменшення чисельності персоналу залізниць і виявлено, що серед факторів, які досліджувалися, основний вплив на середньооблікову кількість працівників основної діяльності мала їхня середньомісячна заробітна плата. Визначено залежність між зміною середньомісячної заробітної плати працівника та зміною середньооблікової кількості працівників основної діяльності по залізниці, оцінено тісноту їхнього зв'язку (табл. 1).

**Таблиця 1**

Результати кореляційного аналізу впливу середньомісячної заробітної плати працівника основної діяльності на середньооблікову кількість працівників основної діяльності\*

Філія	Апроксимація $y = f(x)$ , $y$ - середньооблікова кількість працівників (тис. осіб), $x$ - середньомісячна заробітна плата працівника основної діяльності (грн)	Середня похибка апрокси- мації	Середній коефіцієнт еластичнос- ті	Коефіцієнт детермі- нації	Критерій Фішера ( $F_{крит} = 5,12$ )
Південна	$y = 55,6387 \cdot e^{-5,6 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 1,66\%$	$\bar{E} \approx -0,222$	$R^2 = 0,956$	$F_{факт} = 197,021$
Львівська	$y = 4,2577 \cdot e^{-8,1 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 1,74\%$	$\bar{E} \approx -0,312$	$R^2 = 0,974$	$F_{факт} = 333,053$
Південно- Західна	$y = 4,4044 \cdot e^{-8 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 2,02\%$	$\bar{E} \approx -0,323$	$R^2 = 0,959$	$F_{факт} = 211,435$
Одеська	$y = 61,28108 \cdot e^{-6,2 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 1,61\%$	$\bar{E} \approx -0,247$	$R^2 = 0,959$	$F_{факт} = 209,649$
Придні- провська	$y = 81,40832 \cdot e^{-0,000108x}$	$\bar{A} \approx 5,46\%$	$\bar{E} \approx -0,43$	$R^2 = 0,89$	$F_{факт} = 72,951$
Донецька	$y = 115,88518 \cdot e^{-0,000213x}$	$\bar{A} \approx 9,79\%$	$\bar{E} \approx -0,79$	$R^2 = 0,758$	$F_{факт} = 28,143$

\* розраховано авторами на основі даних [1]

За статистичними даними було виявлено характер і ступінь взаємозв'язку між факторами. Міжфакторний кореляційний аналіз показав, що основним фактором, що впливає на результативну ознаку (середньооблікова кількість працівників), є середньомісячна заробітна плата працівника основної діяльності.

Результати розрахунків показали, що коефіцієнт еластичності зайнятості на всіх залізницях є меншим за одиницю, тобто попит на працю не еластичний по відношенню до середньооблікової заробітної плати працівників основної діяльності. Темпи росту заробітної плати в рази перевищують темпи зниження

чисельності персоналу, а зростання середньої заробітної плати обумовлено, в першу чергу, ростом мінімальної заробітної плати в умовах інфляції. Така ситуація негативно впливає на соціальну відповідальність залізничного транспорту перед персоналом.

Неефективне господарювання (зниження обсягів перевезень, а також негативний вплив інших факторів) і законодавчо встановлені вимоги з підвищення заробітної плати змушують залізниці скорочувати чисельність персоналу для забезпечення прийняттого рівня витрат і рентабельності господарської діяльності. При цьому специфіка залізничного транспорту як державної монополії і тиск профспілок стримують темпи зниження численності персоналу. В результаті поглиблюється криза в соціальній сфері залізничного транспорту, обумовлена з одного боку неефективною зайнятістю, а з іншого - низьким рівнем оплати праці. За цих умов наявність широкого спектра соціальних гарантій та пільг на залізничному транспорті є важливим стабілізуючим фактором, який тривалий час нівелював поширення кадрових ризиків. Однак нині намітились тенденції скорочення соціального забезпечення залізничної галузі, що слід розглядати як передумови подальшого заглиблення соціальної кризи.

Зважаючи на вище зазначене забезпечення соціальної відповідальності перед персоналом потребує впровадження антикризових інструментів управління персоналом, дія яких ґрунтується на принципах превентивності, раціональності та інноваційності, що дозволяє отримати ряд позитивних результатів: поліпшити якісний склад персоналу, побудувати більш ефективну систему управління персоналом; оптимізувати витрати на персонал. Акцентовано увагу на тому, що антикризовий підхід до соціально відповідального управління персоналом включає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей та ін.

Етапи та інструментарій антикризового управління персоналом на залізничному транспорті подано на рис. 1.

Ігнорування превентивних заходів, наявність трудового потенціалу, що не відповідає потребам підприємств залізничного транспорту в динамічному розвитку, може стати одним з чинників поглиблення кризових явищ і переходу від кризи управління до економічної і фінансової кризи.

Управління персоналом під час кризи відіграє ключову роль – проблеми рано чи пізно закінчаться, а цінних працівників після цього вже можна і не знайти.

Необхідно враховувати і те, що криза не тільки створює проблеми, але і відкриває нові можливості [1]:

- побудувати більш ефективну систему управління персоналом;
- підібрати більш ефективний персонал, звільнитися від надлишку працівників на непродуктивних напрямках;
- оптимізувати витрати на персонал.

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розміщення та розподіл, оцінку, мотивацію, розвиток та ін.), але й сукупність чинників соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його

індивідуальних особливостей та ін.

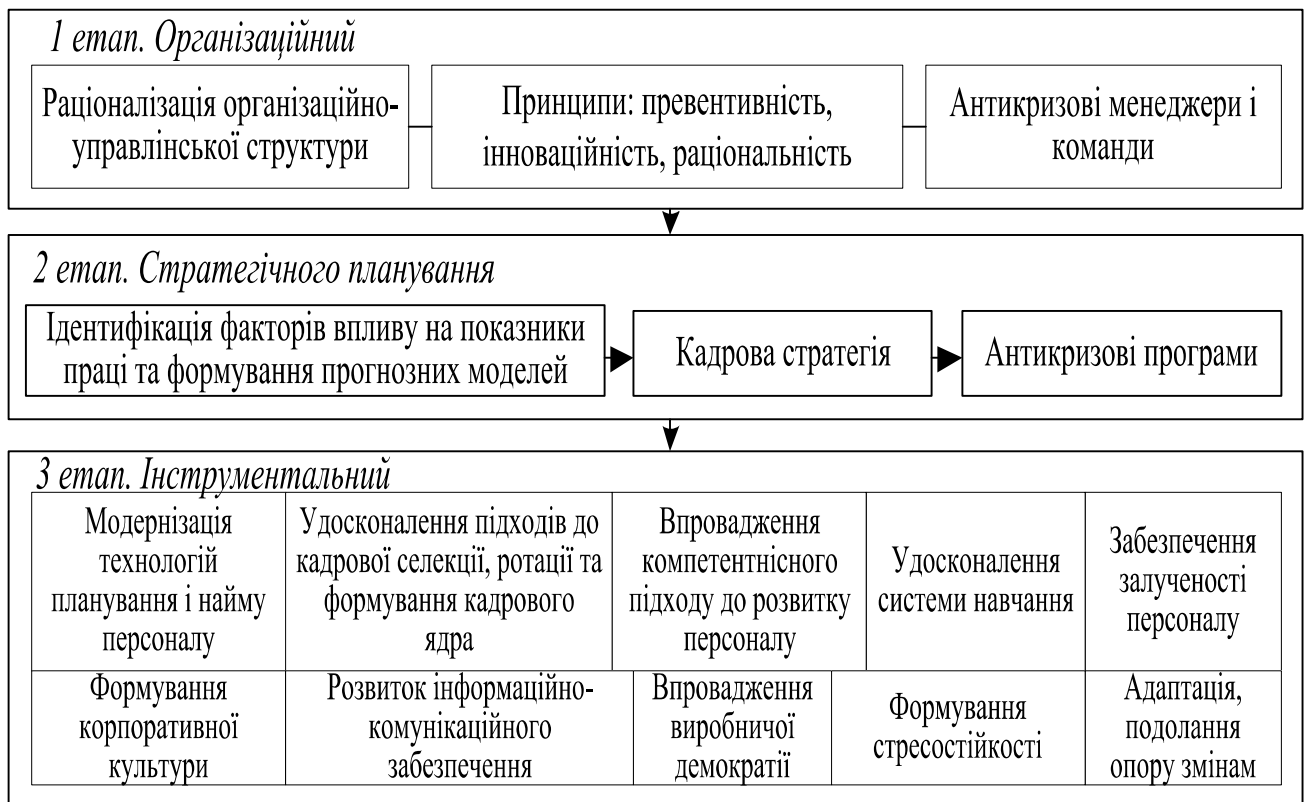


Рис. 1. Етапи та інструментарій антикризового управління персоналом у системі соціальної відповідальності залізничного транспорту\*

\* розроблено авторами

Система антикризового управління персоналом включає в себе такі елементи [2]:

- об'єкт управління – персонал,
- суб'єкт управління – менеджери; антикризова кадрова стратегія і політика;
- методи роботи з кадрами в режимі антикризового управління.

Система управління персоналом в умовах кризи повинна відповідати таким основним вимогам:

- зберігати або підвищувати продуктивність праці персоналу;
- бути гнучкою;
- бути економічною;
- уміло і юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи.

Специфічними принципами антикризового управління персоналом є такі.

Принцип превентивної означає, що необхідно проводити діагностику впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на кадровий потенціал підприємства, причому така оцінка має проводитись до ухвалення основних рішень по реалізації наміченої діяльності, а також, що її результати будуть використовуватись при виробленні й ухваленні рішень. Суть цього принципу — кадрова робота має носити попереджувальний і випереджувальний характер, направлений на запобігання виникнення кризових ситуацій і трудових конфліктів.

Принцип інноваційності пов'язаний з впровадженням інноваційних технологій управління персоналом. Під інноваційними технологіями кадрового менеджменту слід розглядати як нові, що підвищують ефективність діяльності

організації прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), так і традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій). Прикладом перших є нові (ноу-хау) способи впливу на персонал. Зокрема, поява нових способів комунікації (телефон, Інтернет і ін.) привела до різкого зростання ефективності діяльності організацій за рахунок збільшення швидкості передачі інформації у просторі та часі. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання у рамках старої процедури нового елемента управління. Так, наприклад, традиційна процедура відбору співробітників в резерв управлінських кадрів може бути доповнена інноваційною методикою виявлення генетичних маркерів лідерства (якщо такі будуть наявні).

Сучасна спрямованість інновацій в кадровій сфері пов'язана з такими завданнями:

- поліпшення продуктивності діяльності;
- ефективне навчання і розвиток персоналу;
- поліпшення робочих взаємовідносин і створення творчого середовища;
- поліпшення якості життя;
- стимулювання конструктивних ідей;
- звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- підвищення сприйнятливості й адаптивності персоналу до нововведень.

Можна виділити такі інноваційні кадрові технології за групами кадрових процесів:

- технології формування персоналу (кадровий маркетинг, кейс-інтерв'ю, тестування, хедхантинг, інтерв'ю по компетенціях, е-рекрутмент та ін. );
- технології оцінки і атестації персоналу (ассесмент-центр, метод «360 градусів», коучинг та ін.);
- технології вивільнення персоналу (лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг та ін.);
- технології поточної роботи з персоналом (грейдинг персоналу, стрес-менеджмент, управління конфліктами та ін. );
- технології навчання і розвитку персоналу (коучинг, тимбілдинг, рольові й ділові ігри, управління знаннями та ін.).

Ключовими орієнтирами впровадження інноваційних кадрових технологій є:

1. Розуміння нових тенденцій в розвитку ринку праці і використання нових підходів до управління «новим персоналом» – співробітниками, характеристики яких відповідають основним соціокультурним трендам епохи;
2. Розуміння особливостей персоналу як джерела конкурентоспроможності організації, пошук нових підходів до виявлення кадрового потенціалу;
3. Застосування нових способів (в основному в області інформаційних телекомунікаційних технологій) для реалізації традиційних і нових HR-функцій;
4. Розуміння нової ролі HR-департаментів в розвитку організацій і підтримці їх конкурентоспроможності – відкриття нових компетенцій HR-фахівців і форм реалізації нових HR- функцій;
5. Застосування особливих HR-технологій, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності в організації (як на організаційному, так і на

продуктовому рівні), в основному в області проектного управління;

6. Створення системи нових HR- метрик – оцінок вкладу зусиль в області управління персоналом в загальну ефективність організації;

7. Технології управління персоналом, що ґрунтуються на новій методології диференціації оцінки вкладу співробітників.

Принцип раціональності виходить з раціональної діяльності, під якою слід розуміти доцільну діяльність економічних суб'єктів, направлену на досягнення мети і що враховує задані обмеження і наявні можливості. Основні принципи раціонального використання персоналу – це початкові основні положення наукової організації праці, що полягають в забезпеченні раціональної зайнятості працівників; забезпеченні стабільного і рівномірного завантаження працівників впродовж робочого періоду (дня, тижня, місяця, року); забезпеченні відповідності трудового потенціалу працівника, його кваліфікації, психофізіологічних даних вимогам робочих місць, виробництва в цілому; періодичному переході працівника з одного робочого місця на інше (протягом тижня, місяця і т. д.), що забезпечує різноманітність виконуваних робіт і можливість гнучкого маневрування в процесі виробництва; забезпеченні максимальної можливості виконання на робочому місці різноманітних елементів, здійснення яких включало б в роботу різні групи м'язів і забезпечувало чергування навантажень на різні частини тіла і органи чуття людини.

Представлені принципи повинні лежати в основі концепції антикризового управління персоналом і, відповідно, повинні бути послідовно включені до всього процесу удосконалення персонального менеджменту від формування організаційної структури до обґрунтування технологій управління.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких як [3-4]:

- масова перекваліфікація співробітників у зв'язку з переходом на нові технології;
- омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатні освоїти сучасні методи роботи;
- розроблення принципів працевлаштування працівників при їх масовому вивільненні;
- широке залучення працівників до участі в управлінні підприємствами та ін.

Одним з елементів антикризового управління персоналом є антикризова кадрова політика, яка повинна бути реалістичною, творчою, орієнтованою на стійкий розвиток, на залучення до роботи людей, які професійно підготовлені, з новаторськими задатками.

Важливою рисою антикризової політики є її комплексність, що базується на єдності мети, принципів і методів роботи з персоналом, що враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів (економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні і етичні та ін.).

Для успішності розроблення антикризової програми управління людськими ресурсами підприємства на початковому етапі завжди необхідна об'єктивна діагностика критичних явищ. Проведення діагностичної оцінки умовно поділяють на стратегічний і оперативний рівні [5].

На стратегічному рівні оцінюється кадрова безпека і кадрові ризики, активність вищого управління підприємством у побудові стратегії формування і використання трудового потенціалу, а також його відповідність поточним ситуаційним умовам; оцінюється відповідність організаційної структури меті й завданням підприємства, характеристика організаційної культури, рівень компетентності стратегічних керівників, характер взаємовідносин адміністрації з персоналом (проводиться шляхом інтерв'ювання ключових керівників, вивчення бізнес-планів і звітів за наслідками діяльності, вивчення документації, що регламентує систему управління працею).

На оперативному рівні оцінюється ефективність роботи з людськими ресурсами; наявність або відсутність необхідних складових системи управління персоналом, їх адекватність цілям підприємства, правильність їх виконання. Тут досліджуються такі складові, як відповідність кадрової політики, планування персоналу, принципи відбору і найму, адаптація, стимулювання праці, оцінка і навчання, ротація, організація праці, планування кар'єри і звільнення працівників.

При антикризовому управлінні особливе значення має якість управління, здатність основних менеджерів вирішувати самостійно складні проблеми, використовуючи весь сучасний управлінський інструментарій на основі новаторських методів і прийомів. Звідси необхідно докладніше зупинитися на характеристиці вимог до менеджера, який повинен мати глибокі знання в галузі управління підприємством; високу компетентність в питанні технології виробництва; володіти не тільки навиками адміністрування, але і підприємництва; бути здатним ухвалювати обґрунтовані і компетентні рішення на основі узгодження з підлеглими керівниками і працівниками, також у сфері розподілу і оцінки результатів участі кожного в їх виконанні.

Успіх діяльності керівників залежить від вирішення взаємопов'язаних проблем, обумовлених відносинами керівництва з трудовим колективом підприємства при вирішенні проблем мобілізації кадрового потенціалу підприємства на реалізацію антикризової програми.

Для працівників підприємств, що функціонують в умовах кризи, велике значення має демонстрація керівником своєї близькості до колективу, довір'я до професійної компетентності та соціальної відповідальності керівника, віра в те, що він достатньо твердий і достатньо кваліфікований, щоб згуртувати колектив навколо себе і мобілізувати його на реалізацію антикризової програми з якнайменшими втратами для колективу.

Необхідно врахувати, що антикризова кадрова політика включає уміння формувати склади команд з керівників і спеціалістів, які об'єднані загальними інтересами й цілями, що пов'язані з оздоровленням і посткризовим розвитком. Під назвою «антикризова команда» слід розуміти не окремий підрозділ або неформальну групу, а певний склад менеджерів, які відповідають трьом вимогам: об'єднані спільною метою та інтересами, пов'язаними з виживанням та розвитком підприємства; мають необхідну фахову (професійну) підготовку; готові до командної співпраці, співробітництва та взаємодії.

До складу антикризової команди доцільно включати [3]:

- адаптивних менеджерів, здатних легко адаптуватися до змін і нововведень, брати на себе додаткову відповідальність і повноваження, мобілізувати колектив підприємства на розв'язання нових задач антикризового та інноваційного характеру, до проведення агітаційної та антистресової пропаганди;

- кваліфікованих фахівців, здатних вирішувати інноваційні завдання техніко-технологічного, організаційного, фінансово-економічного характеру; фахівців з маркетингу, які мають відповідну інформацію, професійні зв'язки та вміння щодо вивчення попиту, необхідної корекції діючого та розроблення нового маркетингового комплексу.

Спеціалісти антикризової команди повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління, мати навички практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

Важливе місце в антикризовому управлінні персоналом належить створенню нового організаційно-управлінського фундаменту – нових організаційних структур за видами діяльності, перерозподілу персоналу між ними, створенню нових управлінських зв'язків, а також уточненню функцій і завдань рівнів менеджменту, введенню єдиних кваліфікаційних стандартів.

Криза обумовлює впровадження змін, модернізацію заходів управління персоналом на всіх його етапах. Так, при плануванні та маркетингу персоналу виникає необхідність вдосконалення методик розрахунку потреб у залученні й підготовці персоналу за різними професійно-кваліфікаційними групами, у тому числі з виділенням груп персоналу, чисельність яких різною мірою залежить від об'ємів перевезень. При прийманні нових працівників акцент зміщується в бік якості підготовки, що дозволяє скоротити витрати на додаткову підготовку, адаптацію, поліпшити «стартові умови» для їх подальшого розвитку і професійного зростання.

Модернізація і уніфікація технологій найму і відбору персоналу здійснюється за рахунок розроблення методик оцінки кандидатів за наявності декількох кандидатур, забезпечення відповідності технологій відбору персоналу (тестування) профілям посади, автоматизації процесів оформлення нових працівників і удосконалення технологій оцінки випускників учбових закладів.

При селекції та ротації персоналу слід оцінити кадровий склад підприємства щодо можливості використання працівників для вирішення нових завдань. Особливо цікавою є інвентаризація спеціальностей з урахуванням базової і додаткової освіти працівника.

Вирішальним завданням управління персоналом є забезпечення залученості персоналу, що припускає: широку інформованість; систему об'єктивної оцінки ефективності діяльності; встановлення чіткого взаємозв'язку між економічною ефективністю, продуктивною і прибутковою працею й матеріальним і соціальним благополуччям персоналу.

Реалізація принципу залученості дозволяє перетворити кадровий потенціал професійних, відповідальних і мотивованих до праці працівників у найцінніший капітал, першооснову ефективної корпоративної діяльності.

Для забезпечення залученості персоналу слід процеси управління персоналом (розвиток персоналу, комплектування, утримання персоналу і т.д.) частково переорієнтувати на виконання індивідуально адресних завдань підвищення особистої ефективності:

- виявлення і утримання найцінніших і перспективних працівників;
- підготовка з метою забезпечення найбільшої відповідності нових працівників необхідним компетенціям;
- розвиток талантів;
- створення міжфункціональних команд;



- організація комунікаційних (інформаційних) потоків і зворотного зв'язку.

В умовах кризи і змін постає завдання залучення учасників колективу в інноваційний процес. Важливою проблемою, яку необхідно вирішити в цьому аспекті, є подолання опору персоналу змінам.

Серед причин опору персоналу змінам можна назвати [6]:

- неповноту і однобічність інформації про зміни;
- незацікавленість персоналу; порушення зобов'язань, обіцянок з боку учасників інноваційного процесу;
- відсутність необхідного професійного досвіду;
- недовіра до керівництва галузі; нерозвиненість мотивів до досягнень, успіхів;
- відсутність необхідної і достатньої організованості;
- ініціювання змін «зверху» тощо.

Виділяють три основні види опору, що впливають на формування негативної установки працівників до змін: логічний, психологічний і соціальний.

Логічний опір означає незгоду співробітників з фактами, раціональними доводами, логікою. Логічний опір виникає на ґрунті реального часу і зусиль, необхідних для адаптації до змін, включаючи освоєння нових посадових обов'язків. Це реальні витрати, яких зазнають працівники, навіть при тому, що в довгостроковій перспективі йдеться про сприятливі для них зміни, а отже, менеджменту необхідно їх, так чи інакше, компенсувати.

Психологічний опір ґрунтується на емоціях, почуттях і установках. Психологічний опір є внутрішньо «логічним» з точки зору установок працівника і його почуттів стосовно змін. Співробітники можуть боятися невизначеності, не довіряти керівникам або відчувати загрозу своїй безпеці.

На рівні колективів підприємств зміни піддають небезпеці цінності дружніх відносин і статуси членів колективу, що є соціальним опором інноваційним змінам.

Одним з напрямків зменшення опору персоналу є їх об'єднання навколо загальної мети, якою може бути мета загального збільшення якості процесів та результатів діяльності усього колективу.

Стратегічною задачею антикризового управління персоналом підприємств залізничного транспорту слід визначити і формування належної корпоративної культури як нового мотиваційного інструменту, здатного до формування компетентного, активного працівника, що ототожнює особисту мету із завданнями підприємства, галузі.

Важливе місце серед важелів управління трудовою поведінкою працівників галузі займає система постійного навчання і підвищення кваліфікації. Основний наголос в даному процесі робиться на навчання в різноманітних його формах: дистанційне навчання, навчання на робочому місці, наставництво, внутрішньовиробничі семінари і тренінги.

Для того щоб ефективно управляти людьми, необхідно застосовувати методики оцінки не тільки професійного але й особистісного компетентісного розвитку кадрів, що будуть сприяти досягненню головних цілей-цінностей залізничної галузі. Звичайно, оцінку професійної відповідності працівника займаній посаді в жодному разі не можна залишати поза увагою, адже робота на залізничному транспорті має підвищений рівень безпеки і відповідальності. Однак виконання поставлених перед працівником завдань великою мірою

залежить і від його особистісних якостей, цінностей, потреб і т. ін. Тому назріла необхідність реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом вітчизняних підприємств залізничного транспорту. Технологія управління компетенціями інтегрує технології управління по цілях, визначення вимог виробництва і передбачає приведення персоналу організації у відповідність цим вимогам. Тобто компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненої праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Трудова поведінка, яка потрібна для успішної роботи на посаді, може бути досить точно описана набором певних компетенцій. Цей набір називається моделлю компетенцій [7].

На етапі реформування залізничного транспорту однією з найважливіших стратегічних цілей кадрової стратегії є адаптація персоналу до змін, що відбуваються в ході реформування, яка повинна бути направлена на стабілізацію трудового колективу, ефективну колективну поведінку, прийняття нових умов праці та отримання синергетичного ефекту від спільної діяльності.

На етапі реформування адаптаційні заходи повинні включати [6]:

- посилення роботи профспілок та проведення роз'яснювальної роботи щодо збереження соціальних гарантій;
- перепрофілювання колективів підприємств; проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо основних положень програми реформування та його значення для подальшого розвитку АТ «Укрзалізниця»;
- розробка та впровадження механізму мотивації персоналу в нових умовах функціонування.

Таким чином, проведено кореляційний аналіз впливу факторів на рівень зайнятості працівників залізниць, що засвідчив тенденції поширення кризових явищ у соціальній сфері за рахунок неефективної зайнятості та низького рівня оплати праці. Зроблено висновок, що забезпечити вихід вітчизняного залізничного транспорту з кризового періоду покликана система антикризового управління персоналом, яка ґрунтується на принципах превентивності, раціональності та інноваційності, що дозволяє реалізувати комплекс дієвих заходів, направлених на розвиток персоналу, підвищення результативності діяльності та оптимізацію кадрового потенціалу. З'ясовано, що впровадження антикризового інструментарію управління персоналом у систему забезпечення соціальної відповідальності залізничного транспорту сприятиме отриманню таких позитивних ефектів, як підвищення ефективності управління, поліпшення якісного складу персоналу, оптимізація витрат.

Визначено, що у системі антикризового управління персоналом підприємств залізничного транспорту постають питання переходу до нових моделей управління персоналом, а це вимагає підвищення соціально-економічної привабливості професій у сфері залізничного транспорту, стимулювання якості праці, зміни принципів соціальної підтримки і мотивації праці, розвитку корпоративної культури. Першочергового значення набуває розвиток здібностей працівників у сфері реалізації інноваційної діяльності, обміну досвідом з питань управління персоналом залізниць інших країн, перепідготовка персоналу у відповідності з вимогами міжнародних стандартів та систем якості. Все це вимагає створення на рівні залізниць центрів розвитку персоналу, його професійної та психологічної підготовки, які б комплексно підходили до проблеми, що розглядається. Крім того, сьогодні необхідним є впровадження

ефективного механізму індивідуалізованого управління персоналом підприємств, який ґрунтується на врахуванні внутрішніх цінностей службовців, що забезпечує підвищення якості процесу управління персоналом і, як наслідок, зростання ефективності роботи підприємства.

*Список використаних джерел:*

1. Довідник основних показників роботи регіональних філій ПАТ «Українська залізниця» (2002-2017 роки) / Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця». Управління статистики. Київ, 2018. 36 с. ПАТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/> (дата звернення: 1.02.2018).
2. Антикризисное управление человеческими ресурсами : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 080104 "Экономика труда" и другим экономическим специальностям / Под. ред. Н. А. Горелов. СПб. : Питер, 2010. 428 с.
3. Воронкова, В. Г. Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник для внз / за ред. В. Г. Воронкової ; ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567 с.
4. Базаров Т. Ю., Еремін Б. Л. Управление персоналом : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
5. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации : учеб. М. : Маркет ДС, 2010. 176 с.
6. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2012. 382 с.
7. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала : учеб.-метод. пос. М. : Речь., 2008. 160 с.