

СМАЧИЛО

Валентина Володимирівна  
miroslava.valya@ukr.net

УДК 332.025.12

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА  
АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХк.е.н., доцент, професор  
кафедри, Харківський  
національний університет  
будівництва та архітектуриMODEL OF MANAGEMENT OF PERSONNEL POTENTIAL AT MOTOR  
TRANSPORT ENTERPRISES*SMACHYLO Valentyna Volodymyrivna – PhD in Economics, Associate Professor, Professor of department, Kharkiv National University of Construction and Architecture*

Визначено ієрархію пріоритетності формування кадрового потенціалу в стратегічно-документальному полі сталого розвитку. Представлено модель соціально відповідального управління кадровим потенціалом автотранспортних підприємств, в якій передбачено блок мотивації до взаємної соціальної відповідальності. Запропоновано структурування мотивів до соціальної відповідальності суб'єкта та об'єкта управління автотранспортного підприємства, обґрунтовано компоненти системи мотивації соціальної відповідальності та визначено критерії оцінки рівня соціальної відповідальності учасників управління кадровим потенціалом автотранспортного підприємства.

\* \* \*

Определена иерархия приоритетности формирования кадрового потенциала в стратегическом документальном поле устойчивого развития. Представлена модель социально ответственного управления кадровым потенциалом автотранспортных предприятий, в которой предусмотрен блок мотивации к взаимной социальной ответственности. Предложено структурирование мотивов к социальной ответственности субъекта и объекта управления автотранспортного предприятия, обоснованы компоненты системы мотивации социальной ответственности и определены критерии оценки уровня социальной ответственности участников управления кадровым потенциалом автотранспортного предприятия.

\* \* \*

The hierarchy of the priority of personnel potential formation in the strategic documentary field of sustainable development is determined. It is concluded that the whole hierarchy of the goals of human development is aimed at steady growth of personnel potential of all subjects of management, as provided by documents of various levels. The author believes that socially responsible human resources management should include such managerial actions that would be directed towards the development of human resources based on synergy for the owner (management) and the employees of the enterprise, which would ensure the sustainable development of all participants in the process. This requires the development of a system of motivation for social responsibility

The model of socially responsible management of personnel potential of motor transport enterprises is presented, which provides a block of motivation for mutual social responsibility. The proposed structuring of the motives for the social responsibility of the subject and the object of management of the motor transport enterprise, which is correlated with the benefits that each of the parties will receive from socially responsible activities.

The components of the system of motivation of social responsibility are substantiated: 1) internal and external documents regulating social responsibility; 2) a set of indicators and criteria of social responsibility; 3) system of material / non-material incentives for social responsibility; 4) a system of material / non-material measures for social irresponsibility.

The criteria for assessing the level of social responsibility of the participants in the management of the personnel potential of the motor transport enterprise, the full implementation of which ensures compliance with the conditions of mutual social responsibility in the enterprise and provides an opportunity for mutual sustainable development on the basis of synergy. The irresponsible or partially responsible behavior of the participants in the management process can have negative consequences, and the synergy will operate both in the negative and in the positive direction, providing either mutual sustainable development or degradation

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, модель, транспорт, автотранспортне підприємство**Ключевые слова:** социальная ответственность, модель, транспорт, автотранспортное предприятие**Keywords:** social responsibility, model, transport, motor transport enterprise

## ВСТУП

Сучасний етап управління соціально-економічними системами характеризується зростаючою роллю людини, що вимагає соціалізації процесу управління, яке можливо здійснити через впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність підприємств. Концепція сталого розвитку (sustainable development) є основою соціальної відповідальності у сфері економіки. З аналізу Глобальних цілей ООН та Цілей розвитку тисячоліття очевидно, що пріоритетним напрямком розвитку суспільства є формування якісного кадрового потенціалу (цілі, що стосуються цього нап-

рямку безпосередньо: 3,4,5,8,9), що повинно стати орієнтиром для всіх суб'єктів господарювання. Отже, цілі сталого розвитку, які імplementовано в стратегії, доцільно враховувати під час формування стратегій підприємств транспорту, в т.ч. й під час управління кадровим потенціалом.

**МЕТА РОБОТИ** – побудувати модель управління кадровим потенціалом на автотранспортних підприємствах.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ:** абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення, формування

висновків та рекомендацій; методи аналізу та синтезу – для визначення складових моделі управління кадровим потенціалом на автотранспортному підприємстві.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

У Національній транспортній стратегії на період до 2030 р. [1], яка представляє галузевий рівень імплементації цілей сталого розвитку (ЦСР), також передбачено заходи у сфері праці, що притаманні транс-

портній сфері. Із впевненістю можемо підсумувати, що навіть найнижчі рівні ієрархії формування стратегії розвитку передбачають покращення кількісно-якісних характеристик кадрового потенціалу. Візуалізація ієрархічності пріоритетності формування стратегії управління кадровим потенціалом підприємств транспорту із врахуванням ЦСР представлена на рис. 1.

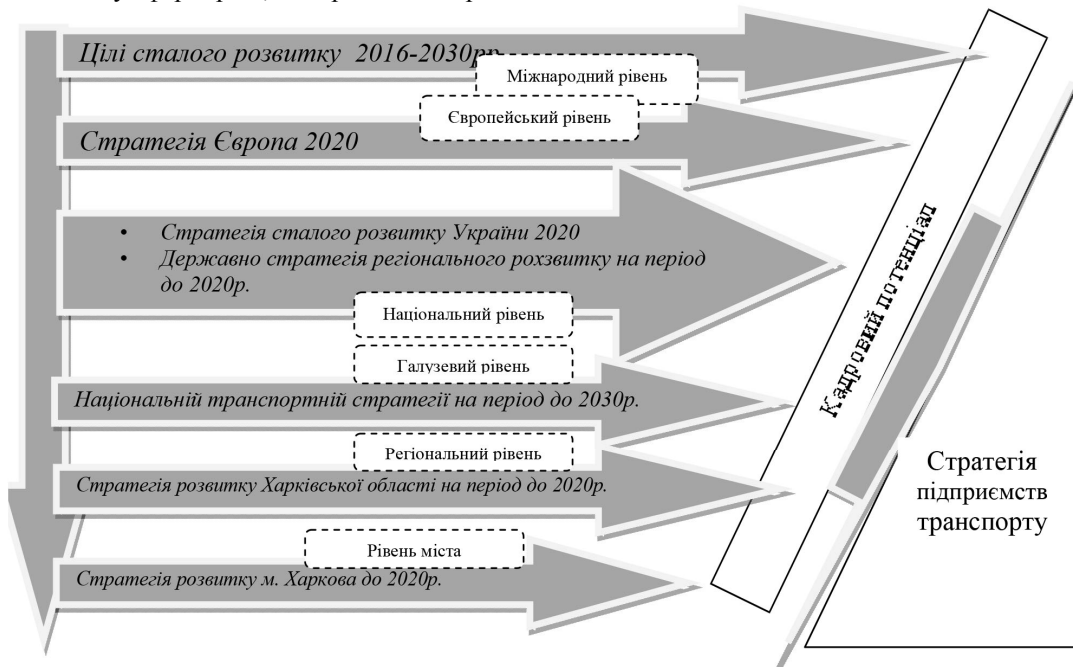


Рис. 1. Ієрархія пріоритетності формування кадрового потенціалу [побудовано автором на основі [2-9]]

Можна зробити висновок, що вся ієрархія цілей розвитку людства (рис. 1) спрямована на стійке зростання кадрового потенціалу всіх суб'єктів господарювання, що й передбачено документами різного рівня.

Автор вважає, що соціально відповідальне управління кадровим потенціалом повинно передбачати такі управлінські дії, які були б спрямовані на розвиток кадрового потенціалу на основі синергії для власника (керівництва) та працівників підприємства, що забезпечило б стійкий розвиток всіх учасників процесу [10]. Це вимагає розробки системи мотивації до соціальної відповідальності всіх учасників процесу управління. Базуючись на процесуальному (функціональному) підході до управління кадровим потенціалом, запропоновано його здійснювати на основі аналітично-планової, організаційно-мотиваційної та контрольної функцій.

Автор пропонує ввести етап мотивації до соціальної відповідальності працівників та роботодавців (власників) в організаційно-мотиваційний блок управління (рис. 2).

Автором досліджувалися дії за кожною з функцій [11], в той же час принциповим під час соціально відповідального управління кадровим потенціалом (КП) є формування системи мотивації до соціальної відповідальності працівників та роботодавців (власників). Слід наголосити, що соціальна відповідальність повинна проявлятися не лише з боку власників (керівництва) підприємства, а й з боку працівників. Це важливо, бо досить часто вважається, що лише керівництво (власники) повинні здійснювати свою діяльність

на принципах соціальної відповідальності. Тому необхідно створити умови, які б зацікавили працівників – керовану систему – до соціально відповідального виконання функціональних обов'язків як відповідної реакції на управлінський вплив керуючої системи, водночас дії керуючої системи також повинні ґрунтуватися на соціально відповідальному базисі. Соціальна відповідальність працівників підприємства, які уособлюють в собі кадровий потенціал підприємства, базується на особистій відповідальності особи, що утворюється етично-моральною, духовною, правовою відповідальністю. Автор вважає за необхідність додати до цього переліку професійну відповідальність, яка ґрунтується на професійній етиці [11]. Лише наявність такої мотиваційної системи дозволить соціально відповідально підійти до формування організаційної структури; формування кадрового потенціалу; формування відповідної системи мотивації та, за необхідності, розвитку кадрового потенціалу.

Важливим моментом є визначення мотивів, які будуть спонукати суб'єкт та об'єкт управління автотранспортного підприємства (АТП) бути соціально відповідальними (рис. 3). Ці мотиви корелюються з вигодами, які отримує кожна зі сторін від соціально відповідальної діяльності.

Працівники підприємства отримуватимуть певні вигоди, що буде їх мотивувати до соціально відповідальної діяльності. Аналогічний пул вигід притаманний суб'єкту управління – керівництву / власникам підприємства, які мотивують його до відповідальних взаємовідносин. Визначені на рис. 3 мотиви повинні

бути враховані у компонентах системи мотивації соціальної відповідальності (рис. 4).

Перша компонента включає як зовнішні документи (законодавчого та добровільного характеру), так і внутрішні (колективний договір, положення про корпоративну культуру, положення про соціальну відповідальність тощо), які розкривають механізм функціонування соціально відповідального управління на автотранспортному підприємстві. Друга компонента передбачає сукупність показників та їх критеріальних значень стосовно соціальної відповідальності для суб'єкта та об'єкта управління. Це вимагає розробки певної сис-

теми критеріїв, повне виконання яких забезпечує відповідність умовам взаємної соціальної відповідальності на підприємстві (табл. 1) та надає можливість для взаємного сталого розвитку на основі синергії. Вказані показники можуть стати основою для мотивації найманих працівників, що обумовить появу соціально відповідальної мотиваційної системи. Невиконання критеріїв однією зі сторін може привести до деградації або перегляду системи мотивації для найманих працівників та зміни кадрового потенціалу у бік погіршення / покращення для підприємства [12].

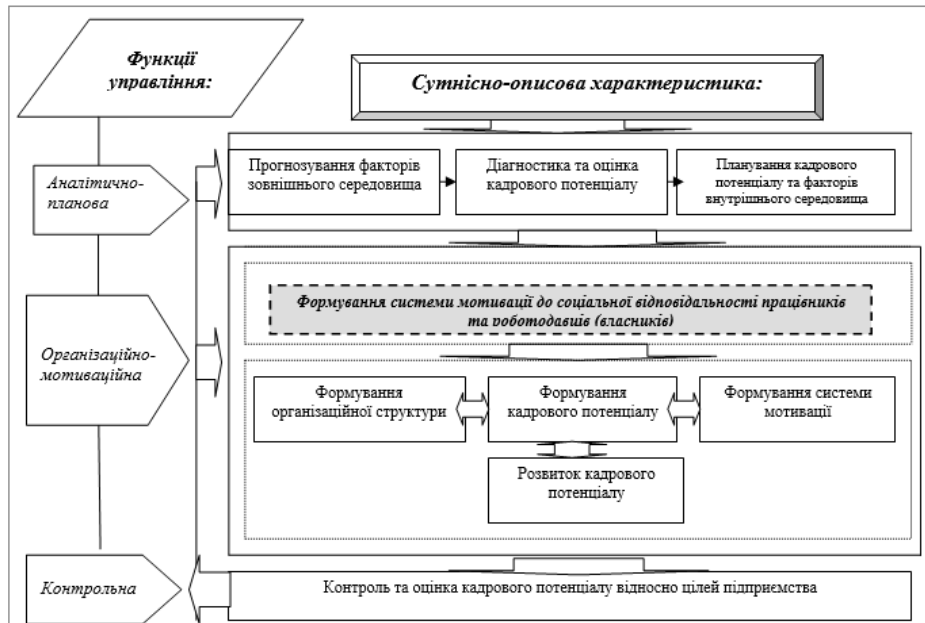


Рис. 2. Модель соціально відповідального управління кадровим потенціалом автотранспортних підприємств [розроблено автором, [11]]

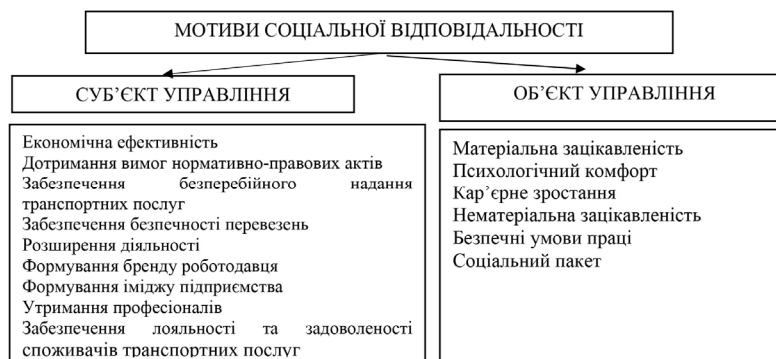


Рис. 3. Структуризація мотивів соціальної відповідальності суб'єкта та об'єкта управління автотранспортного підприємства [розроблено автором]

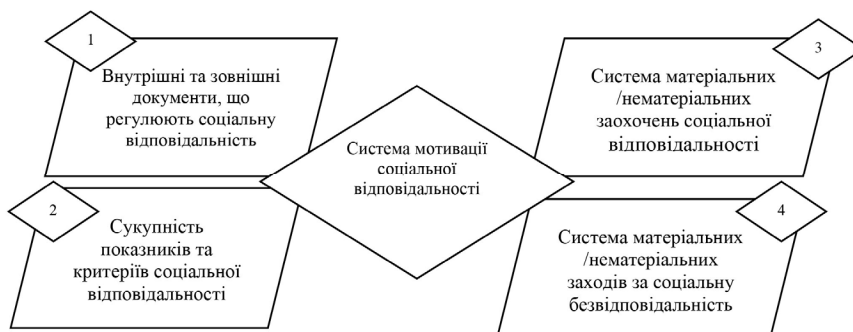


Рис. 4. Компоненти системи мотивації соціальної відповідальності [розроблено автором]

Таблиця 1

Узагальнення критеріїв оцінки рівня соціальної відповідальності учасників управління КП АТП  
[розроблено автором]

Суб'єкт управління (роботодавці, власники)		Об'єкт управління (наймані працівники)	
Критерій	Норматив	Критерій	Норматив
Відношення суми витрат на навчання та розвиток персоналу до загальної суми операційних витрат підприємства	→max	Відношення продуктивності праці фактичної до запланованої	≥1
Витрати на підвищення кваліфікації, навчання, перепідготовку в розрахунку на одного працівника	→max	Відношення фактичного фонду робочого часу кожного працівника до планового	1
Коефіцієнт стійкості кадрового складу	≥1		
Відношення середнього розміру заробітної плати працівників підприємства до середнього у галузі	1 або →max	Відношення досягнення запланованих показників відповідно до функціональних обов'язків до запланованих	1
Частка витрат на оплату праці в собівартості продукції	→max		
Питома вага премій, заохочувальних та компенсаційних виплат в фонді оплати праці в розрахунку на одного працівника	→max		
Питома вага суми заборгованості по заробітній платі в загальній її сумі	0 або → min	Відношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати	≥1
Наявність колективного договору	1	Участь у розробці положення про корпоративну культуру	1
Наявність посадових інструкцій	1		
Наявність трудових договорів (контрактів)	1		
Наявність положення про корпоративну культуру/соціальну відповідальність	1	Виконання посадової інструкції	1
Наявність органів соціального діалогу на підприємстві	1	Кількість запізнь на роботу	0 або →min
Відношення кількості робочих місць, що відповідають вимогам охорони праці та техніки безпеки до загальної кількості робочих місць	1 або →max	Кількість зауважень стосовно якісного виконання функціональних обов'язків	0 або →min
Відношення суми витрат на соціальний захист та покращення умов праці до загальної суми прибутку підприємства	→max		
Питома вага молодих спеціалістів у загальній чисельності працюючих	→max	Кількість ініціатив від співробітників з соціально-економічним ефектом	→max
Коефіцієнт виробничого травматизму	0 або →min	Дотримання інструкції з охорони праці	1
Кількість позовів щодо порушення прав людини зі сторони внутрішніх стейкхолдерів	0 або →min	Кількість порушень у сфері професійної етики	0 або →min
Відношення задовлених скарг щодо порушення прав людини до поданих	→1	Кількість правових порушень	0 або →min
Дотримання законодавства у сфері транспорту	1	Кількість порушень трудової дисципліни	0 або →min
Відповідність ліцензійним вимогам до надання транспортних послуг	1		

Можливі варіанти наслідків відповідності / невідповідності критеріям соціальної відповідальності учасниками управлінського процесу «керівники (власники) – кадровий потенціал автотранспортного підприємства» представлено на рис. 5. Як бачимо, безвідповідальна або частково відповідальна поведінка учасників процесу управління може мати негативні наслідки, а синергія діятиме як в негативному, так і в позитивному напрямку, забезпечуючи або взаємний сталий розвиток, або деградацію [12].

Соціально відповідальне управління кадровим потенціалом повинно передбачати такі управлінські дії, які були б спрямовані на розвиток кадрового потен-

ціалу на основі синергії для власника (керівництва) та працівників підприємства, що забезпечило б стійкий розвиток всіх учасників процесу.

Третя компонента передбачає наявність тих чи інших матеріальних / нематеріальних заохочень для працівників, яка корелює з розробленими критеріями. Четверта компонента передбачає заходи, які можна застосовувати до об'єкта та суб'єкта управлінського процесу за соціальну безвідповідальність матеріального та нематеріального характеру. Їх застосування передбачено як нормативно-правовим полем України, так і внутрішніми положеннями, колективним договором.



Рис. 5. Структурно-логічна схема наслідків відповідності/невідповідності критеріям соціальної відповідальності (розроблено автором) [12]

## ВИСНОВКИ

Побудовано модель управління кадровим потенціалом на автотранспортних підприємствах, яка, на відміну від існуючих, базується на концепції соціально відповідального управління, функціональному підході та передбачає введення блоку мотивації до взаємної соціальної відповідальності як носіїв кадрового потенціалу як керованої системи, так і керівництва підприємства як керуючої системи.

### Список використаних джерел

1. Національна транспортна стратегія на період до 2030 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku>
2. Цілі Сталого розвитку в Україні. Офіційний сайт ООН в Україні. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>
3. Europe 2020. Official EU Site. URL: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)
4. Указ Президента України "Про Стратегію сталого розвитку Україна - 2020". URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
5. Постанова КМУ № 385 від 06.08.2014 р. "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року". URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>
6. Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 р. URL: <http://old.kharkivoda.gov.ua/documents/16203/1088.pdf>
7. Стратегія розвитку м. Харкова до 2020 р. URL: <http://www.city.kharkov.ua/assets/files/docs/zakon/strategy2411.pdf>
8. Смачило В.В. Формування кадрового потенціалу як пріоритет сталого розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. Тези доповідей за матеріалами тринадцятої науково-практичної міжнародної конференції. "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика". 8-10 червня

2017 р. Харків, 2017. Вип. 58. Спецвипуск. Додаток. С. 335-337.

9. Смачило В.В. Ієрархія імплементації цілей сталого розвитку в нормативно-правове поле України. "Сталий розвиток 2030: правова, економічна, соціальна, екологічна та політична складові". Матеріали доповідей Міжнародної міждисциплінарної конференції. Будапешт, Угорщина, 2017. С. 15-17.

10. Смачило В.В. Концептуальні засади соціально відповідального управління кадровим потенціалом підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. праць. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2016. Вип. 2 (12). С. 227-237.

11. Смачило В.В. Управління кадровим потенціалом підприємства в контексті соціальної відповідальності. Академічний огляд. 2016. №1 (44). С. 119-126.

12. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Теоретико-методичні аспекти оцінки рівня соціальної відповідальності учасників процесу управління кадровим потенціалом. International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility: Conference Proceedings, May 19th, 2017. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing, 2017. pp. 243-246.

### References

1. National transport strategy for the period up to 2030. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku> (in Ukrainian).
2. Objectives of sustainable development in Ukraine. Official website of the United Nations in Ukraine. URL: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku> (in Ukrainian).
3. Europe 2020. Official EU Site. URL: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)
4. Decree of the President of Ukraine "On the Strategy of Sustainable Development" Ukraine-2020". URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (in Ukrainian).
5. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 385 dated 06.08.2014. "On Approval of the State Strategy for Regional Development for the Period up to 2020". URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF> (in

Ukrainian).

6. *Strategy for the development of Kharkiv region up to 2020*. URL: <http://old.kharkivoda.gov.ua/documents/16203/1088.pdf> (in Ukrainian).

7. *Development Strategy of Kharkiv up to 2020*. URL: <http://www.city.kharkov.ua/assets/files/docs/zakon/strategy2411.pdf> (in Ukrainian).

8. Smachylo V.V. *Formation of human resources as a priority of sustainable development // Bulletin of the Economy of Transport and Industry. Theses of the reports on the thirteenth scientific and practical international conference "International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics". June 8-10, 2017. Kharkiv, 2017. Vol. 58. Special issue. Appendix. pp. 335-337. (in Ukrainian).*

9. Smachylo V.V. *Hierarchy of implementation of sustainable development goals in the legal framework of Ukraine. "Sustainable development 2030: legal, economic, social, ecological and political components". Materials of*

*International interdisciplinary conference. Budapest, Hungary, 2017. 160 p. pp. 15-17. (in Ukrainian).*

10. Smachylo V.V. *Conceptual basis of socially responsible management of human resources potential of the enterprise. Social-labor relations: theory and practice: collected sciences works. Kyiv: KNEU after V. Hetman, 2016. Vol. 2 (12). pp. 227-237. (in Ukrainian).*

11. Smachylo V.V. *Management of personnel potential of enterprise in the context of social responsibility. Academic Review. 2016. № 1 (44). pp. 119-126. (in Ukrainian).*

12. Smachylo V.V., Khalina V.Yu. *Theoretical and methodical aspects of assessing the level of social responsibility of the participants in the process of management of human resources potential. International Scientific Conference The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility: Conference Proceedings, May 19th, 2017. Lisbon, Portugal: Baltija Publishing, 2017. pp. 243-246. (in Ukrainian).*