

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Дудин, А. С. Дебиторская задолженность. Методы возврата, которые работают / А. С. Дудин. – СПб. : Питер, 2012. – 192 с.

2 Шатров, С. Л. Бухгалтерский менеджмент в системе управления организацией / С. Л. Шатров // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : Междунар. сб. науч. тр. – Вып. 8. – Гомель : БелГУТ, 2015. – С. 120–131.

3 Шатров, С. Л. Методика и организация системы внутреннего аудита доходов и расходов по железнодорожным перевозкам в международном сообщении / С. Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. – 2008. – № 9 (142). – С. 36–41.

4 Шатров, С. Л. Система внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта: состояние и направления развития / С. Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. – 2006. – № 10 (118). – С. 8–13.

5 Шатров, С. Л. Управление дебиторской задолженностью в системе экономической безопасности железной дороги / С. Л. Шатров, А. В. Кравченко, В. Я. Кравец // Проблемы безопасности на транспорте. – Гомель : БелГУТ, 2015. – 163 с.

*S. SHATROV, PhD, Associate Professor, Yu. RALKOVA  
Belarusian State University of Transport*

### **RECEIVABLES MANAGEMENT: ACCOUNTING AND CONTROL ASPECT**

The process of managing accounts receivable is an important aspect of the financial and economic activities of an enterprise and requires special attention from the management staff. The article considers options for collecting accounts receivable, methods of its control and accounting for the corresponding economic operations.

Получено 19.10.2020

---

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 13. Гомель, 2020**

---

---

УДК 351.815

*Т. В. ШОРЕЦ  
Белорусский государственный университет транспорта*

### **РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ**

Рассмотрено понятие процесса управления персоналом, определено его ключевое значение в системе управления на железнодорожном транспорте. Рассмотрены возможности использования стратегических карт с целью совершенствования процесса управления трудовыми ресурсами в железнодорожной отрасли. Представлена стратегическая карта работника Белорусской железной дороги.

В экономике многих стран мира транспорт занимает важное место – он является важным элементом производственной и социальной инфраструктуры. При этом железнодорожный транспорт как отрасль национальной экономики является сложной производственно-финансовой и социальной системой, со своей внутренней, присущей только ей территориально-производственной и управленческой структурой. То есть железная дорога – это отрасль национального хозяйства, которая продолжает процесс создания стоимости товаров, перемещая их из сферы материального производства в сферу обращения. Вследствие этого железнодорожный транспорт представляется как многосторонний объект исследований: как отрасль национальной экономики, подсистема единого транспортного комплекса республики и как самостоятельная территориально распределенная производственно-экономическая система.

Реалии современной экономики ставят перед системой менеджмента железнодорожного транспорта новые задачи, которые заключаются в поиске новых подходов к управлению с целью обеспечения роста эффективности транспортного производства.

Для обеспечения бесперебойной работы и удовлетворения потребностей в перевозках грузов и пассажиров железная дорога имеет в своем распоряжении транспортные коммуникации, подвижной состав для транспортирования, транспортные узлы (вокзалы, погрузочно-разгрузочные системы и склады, транспортно-логистические центры), системы управления транспортом, которые используются для обслуживания грузоотправителей (передачи, хранения грузов) и пассажиров.

При этом ключевая роль в процессе управления перевозками принадлежит, по нашему мнению, подсистеме управления персоналом, которая обеспечивает высокий уровень клиентоориентированности на рынке. Это обусловлено тем, что именно персонал компании занимается взаимодействием с клиентами, а это достаточно сложный процесс, который требует от сотрудников Белорусской железной дороги большого количества профессиональных компетенций (умение построить эффективную коммуникацию с собеседником, стрессоустойчивость, умение убеждать, быстро ориентироваться в ситуации, наличие творческого, нестандартного мышления и пр.). Таким образом, железнодорожный транспорт представляет собой одну из самых трудоресурсоемких отраслей.

Вышесказанное требует разработки нового стратегического подхода к управлению персоналом на Белорусской железной дороге и необходимости интеграции выработанных направлений совершенствования кадрового менеджмента в процесс общего корпоративного управления развитием отрасли.

Управление персоналом представляет собой комплексный, планомерно организованный процесс воздействия на сотрудников предприятия с целью обеспечения бесперебойного и эффективного производственного процесса, а также удовлетворения потребностей работников в их профессиональном и личностном развитии. Таким образом, основной целью управления персоналом является, с одной стороны, обеспечение предприятия в необходимом

количестве квалифицированными сотрудниками, с другой – удовлетворение потребностей работников в процессе их трудовой деятельности.

Сегодня кадровые проблемы носят общий для всех компаний Республики Беларусь характер: разобщенность, отсутствие системности в работе с персоналом, так как разные аспекты деятельности персонала организуют разноплановые отделы и секторы, отсутствие разработанных технологий и четких методик по направлениям работы, отсутствие подготовленных для работы с людьми сотрудников, неотработанные каналы обратной связи, не интегрированность целей работы с персоналом и целей предприятия и т. д.

Железная дорога, как и многие крупные предприятия, нуждается в квалифицированных, профессиональных и преданных сотрудникам, следовательно, построение эффективной системы управления трудовыми ресурсами является актуальным направлением совершенствования всей системы управления на железнодорожном транспорте.

Оценивая процесс управления персоналом на Белорусской железной дороге, мы можем выделить следующие особенности, которые влияют на его организацию:

- высокий уровень ответственности и взаимодействия с государством и обществом, что вызывает сложности при сокращении большого количества работников;

- большое разнообразие в составе профессий среди рабочих и специалистов, что приводит к сложностям разработки системы оценки персонала;

- географическая разрозненность структурных подразделений, что приводит к разрозненности коллектива;

- низкая скорость прохождения организационно-распорядительных документов вследствие многоуровневости системы управления, что негативно сказывается как на исполнительской дисциплине персонала в целом, так и на информированности персонала в частности;

- высокая текучесть кадров среди работников, осуществляющих непосредственное взаимодействие с потребителями услуг, то есть среди работников, представляющих «лицо» Белорусской железной дороги. Это вызвано более высокой психологической нагрузкой на них и пр.

Все вышесказанные особенности управления персоналом в железнодорожной отрасли должны учитываться при формировании стратегии управления кадрами. При этом данная стратегия должна быть интегрирована в общую программу развития железнодорожного транспорта Республики Беларусь.

При создании стратегии управления трудовыми ресурсами железнодорожной отрасли необходимо разрабатывать долгосрочную стратегию управления персоналом с учетом возможных изменений во внутренней и внешней среде объединения «Белорусская железная дорога» в будущем. При этом долгосрочное развитие должно базироваться на отдаленных показателях деятельности, что даст возможность предопределить возможный ход событий и произвести корректировку направлений достижения поставленных целей. Такую возможность предоставляет такой инструмент управления, как формирование стратегических карт на основе сбалансированных показателей.

Стратегическая карта представляет собой визуальное изображение причинно-следственных зависимостей между элементами стратегии компании. Карта позволяет детализировать систему показателей, показывая динамику стратегического развития объекта управления, делая при этом более четкий фокус на его основные направления.

При использовании стратегических карт руководство компании может получить информацию:

- о методах и способах достижения поставленных целей и задач;
- величине затрат на производство продукции, работ, услуг;
- бизнес-процессах на предприятии, которые играют наиболее существенную роль в формировании себестоимости продукции, работ, услуг и пр.

Практика показывает, что в результате использования стратегических карт деятельность предприятия становится более наглядной и структурированной. Они могут быть использованы на любом уровне управления, при этом каждый уровень сможет увидеть свой вклад в достижение целей компании, недостатки в своей работе, и тем самым провести корректировки в своей деятельности.

Стратегические карты всего предприятия в целом, и структурных подразделений, в частности, состоят из карт отдельно взятых сотрудников.

Проведенные исследования показали, что сегодня наблюдается разрыв между пониманием поставленных целей у высшего руководства компаний и менеджеров среднего и низшего звена. Вследствие этого механизмы достижения поставленных целей также разнятся.

Использование стратегических карт позволяет визуально продемонстрировать и, следовательно, донести до управленцев всех уровней стратегию развития предприятия.

Рассматривая возможности использования карт в управление трудовыми ресурсами, можно отметить, что они служат также в качестве дополнительного инструмента анализа – на основе данных за предыдущие периоды производится оценка произведенных действий и указывается, как они повлияли на успех предприятия в целом. Таким образом, стратегические карты как средство документирования, позволяют четко определить принятую стратегию, а как источник информации – способствуют повышению осведомленности и формированию общего восприятия стратегических приоритетов деятельности компании.

При внедрении в практику управления стратегических карт в первую очередь необходимо четко сформулировать ключевую цель деятельности предприятия, а затем разделить эту цель на отдельные подцели, в том числе для каждого сотрудника предприятия. На следующем этапе предстоит определить для каждой цели ресурсы, необходимые для ее достижения, а также лиц, которые будут нести ответственность за процессы достижения и контроля.

При внедрении в практику управления на железнодорожном транспорте стратегических карт необходимо:

- 1) провести подготовительно-разъяснительную работу с персоналом на

всех уровнях управления (Управление дороги – отделения дороги – структурные подразделения). При этом все сотрудники должны понимать, что стратегические карты являются тем инструментом, который упростит их работу, поможет им эффективнее выполнять свои обязанности. Наилучшего результата можно достичь лишь тогда, когда идея внедрения такой системы будет поддержана всем коллективом объединения;

2) провести распределение ответственности. На данном этапе необходимо четко определить не только ответственных лиц, круг их полномочий, но и довести эту информацию до каждого сотрудника. Каждый работник должен знать, к кому ему обращаться в случае возникновения каких-либо вопросов – информация об ответственных лицах, контакты для связи с ними должны быть легко доступны. При этом ответственные лица, в свою очередь, должны быть приветливыми и готовыми прийти на помощь в любой ситуации;

3) необходимо определиться с наиболее важными приоритетами развития для объединения во все время внедрения в практику стратегических карт. В центре внимания должны располагаться процессы, методы управления, с помощью которых Белорусская железная дорога руководит своими сотрудниками, мотивирует и стимулирует их при достижении определенных результатов.

Стратегическая карта работника представляет собой систему показателей личной эффективности работника, которые распределены по четырем основным бизнес-целям компании, и направленным на повышение мотивации работников к труду и их максимальной вовлеченности в процесс достижения общих стратегических целей Белорусской железной дороги.

Разработанная нами стратегическая карта работника железной дороги имеет вид, представленный в таблице 1.

Каждая перспектива в представленной карте имеет свою определенную цель, непосредственно связанную с трудовой деятельностью работника железной дороги. Степень достижимости каждой цели может быть измерена через соответствующие показатели.

Таблица 1 – Предлагаемая стратегическая карта работника Белорусской железной дороги

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели	Мероприятия, направленные на достижение цели
Финансы	Рост доходов работников	Заработная плата	Оптимизация затрат на оплату труда, создание прозрачной и понятной системы оплаты труда
		Размер социального пакета	Поиск оптимальных сбалансированных предложений от контрагентов, удовлетворяющих требованию «цена – качество» (в части дополнительного медицинского страхования, дополнительного пенсионного страхования, доставки сотрудников в ночное время домой и т. д.)

Продолжение таблицы 1

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели	Мероприятия, направленные на достижение цели
		Доля постоянной части заработной платы в общем ее объеме	Оптимизация фонда оплаты труда штатного персонала
Клиенты	Сохранение клиентской базы и привлечение новых клиентов	Количество обслуженных пассажиров и грузоотправителей	Постоянное поддержание обратной связи с существующими клиентами
		Количество новых клиентов	Введение новых форм обслуживания, новых видов услуг, изменение режимов работы, ввод новых маршрутов и пр.
		Среднее количество оказанных транспортных услуг одному клиенту за год	Изучение требований пассажиров и грузоотправителей, тенденций развития транспортных услуг. Ведение периодических опросов клиентов, получение и анализ обратной связи от клиентов касательно качества обслуживания
	Повышение удовлетворенности клиентов работой сотрудника	Индекс удовлетворенности клиентов	
Внутренние бизнес-процессы	Повышение организованности процессов труда	Продолжительность смены одного сотрудника	Внедрение новых технологий оказания транспортных услуг. Изменение графиков работы персонала, улучшение условий труда (организации рабочих мест). Введение новых форм обслуживания. Контроль соблюдения сотрудником трудовой и технологической дисциплины, в том числе путем использования в каждом структурном подразделении чек-листов по каждому технологическому процессу
		Количество используемых прогрессивных техник и технологий в процессе труда	
		Среднее количество обслуживаемых клиентов за смену	
		Количество жалоб на сотрудника за период	
		Количество благодарностей сотруднику за период	
		Количество нарушений трудовой и технологической дисциплины сотрудником	
Обучение и развитие	Повышение качества труда	Коэффициент качества труда работника	Внедрение новых технологий оказания транспортных услуг
	Повышение квалификации	Коэффициент квалификации работников	Обеспечение прохождения повышения квалификации

Окончание таблицы 1

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели	Мероприятия, направленные на достижение цели
	Повышение степени удовлетворенности трудом	Коэффициент лояльности персонала	Внедрение систем материальной и нематериальной мотивации сотрудников

В целом необходимо отметить, что внедрение в практику управления персоналом стратегических карт не является трудоемким процессом. При этом наиболее важным является обеспечение заинтересованности всех без исключения работников, и обучение их работать в рамках такой системы.

При этом использование стратегических карт в управлении персоналом железной дороги позволит повысить эффективность работы как отдельных работников, так и всего предприятия в целом.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Zhukov, S.** Strategic map as effective instrument of management of industrial enterprise human capital / S. Zhukov, K. Malinoshevska // Экономический вестник Донбасса. – 2018. – № 4. – С. 110–114.

2 **Гнедых, Н. Н.** Роль стратегических карт в управлении человеческими ресурсами современного предприятия / Н. Н. Гнедых // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2010. – № 2. – С. 226–230.

3 Менеджмент на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. А. Козырев [и др.] ; под ред. В. А. Козырева. – М. : ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2016. – 675 с.

4 Экономика железнодорожного транспорта: учеб. для вузов ж.-д. транспорта / Н. П. Терёшина [и др.] ; под ред. Н. П. Терёшиной, Б. М. Лапидуса. – М. : УМЦ ЖДТ, 2008. – 993 с.

5 **Шатров, С. Л.** Формирование кадровой политики предприятий железнодорожного транспорта на современном этапе глобализации / С. Л. Шатров, Е. Г. Овчинникова // Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами на современном этапе глобализации : сб. науч. тр. V Междунар. науч.-практ. конф. В 2 ч. / под общ. ред. О. М. Дюжтловой, Г. Г. Скворцовой. – 2020. – С. 111–118.

*T. SHORETS*

*Belarusian State University of Transport*

#### **DEVELOPMENT PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE RAILWAY INDUSTRY**

The article considers the concept of the personnel management process and defines its key importance in the railway transport management system. The possibilities of using strategic maps to improve the process of human resources management in the railway industry are considered. The strategic map of the Belarusian railway employee is presented.

Получено 18.10.2020