

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО
РОЗВИТКУ В СЛУЖБІ КОЛІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ОДЕСЬКА
ЗАЛІЗНИЦЯ» «АТ УКРЗАЛІЗНИЦЯ»**

здобувача вищої освіти **Плугарьової Юлії Олегівни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Галина ЗАПІША_____

Рецензент к.е.н., доц., каф. економічної
теорії та економіки підприємства,
Одеського державного аграрного
університету Ольга ПЕТРЕНКО

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
«_____» _____ 202__р.

ОДЕСА 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 20__р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Юлії ПЛУГАРЬОВОЇ

1. Тема роботи: *«Менеджмент персоналу та перспективи його розвитку в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця»», науковий керівник роботи д.е.н., професор кафедри менеджменту Галина ЗАПША затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 349 від «30» грудня 2024 року.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *10 червня 2025 року.*

3. Об'єкт дослідження: *процеси розвитку менеджменту персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця».*

4. Предмет дослідження: *теоретичні положення та практичні аспекти підвищення ефективності менеджменту розвитку персоналу службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця».*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *розкрити сутність менеджменту персоналу: цілі, функції, завдання та принципи;*

- *визначити особливості менеджменту персоналом підприємств залізничного транспорту;*

- *здійснити узагальнення методичних підходів до оцінки розвитку менеджменту персоналу.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *визначити структурно-управлінські засади та кадровий ресурс служби колії;*

- проаналізувати кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу служби колії;

- оцінити ефективність розвитку менеджменту персоналу служби колії.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- встановити напрямки розвитку менеджменту персоналу в служби колії;
-розробити систему заходів з розвитку менеджменту персоналу в служби колії;

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Підходи до трактування сутності поняття «менеджмент персоналу»; Основні завдання менеджменту персоналу; Функції менеджменту персоналу; Основні елементи системи менеджменту персоналу; Основні вимоги до методичного забезпечення менеджменту персоналу; Комплекс інформаційного забезпечення менеджменту персоналу; Особливості менеджменту персоналу підприємств залізничного транспорту; Методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємств; Етапи управління процесом навчання персоналу.

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційна структура управління АТ «Укрзалізниця»; Основні функції служби колії; Організаційна структура управління Служба колії Регіональної філії «Одеська залізниця»; Чисельність персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» Чисельність за категоріями професій в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» станом на 2023 рік; Продуктивність праці в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» Аналіз непродуктивності витрат в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Аналіз заробітної плати в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» Аналіз середньомісячної заробітної плати за професіями в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Обсяги робіт по ПЧ в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Фінансові результати та ефективність господарської діяльності в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Економічна ефективність використання виробничих ресурсів в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Динаміка рівня рентабельності за видами діяльності по службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Аналіз доходів, витрат і фінансовий результат по всіх видах діяльності по службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

SWOT-аналіз Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Причинно-наслідкова діаграма Ісікави щодо проблем розвитку менеджменту персоналу Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Основні стратегічні цілі менеджменту персоналу; Слабкі сторони Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Заходи щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Впровадження тренінгів щодо менеджменту персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Ознаки потреби у впровадженні HRM-системи; Етапи підготовки для впровадження в Регіональній філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Показники ефективності навчання персоналу; Показники вимірювання витрат на навчання; Витрати на впровадження ERP-системи IT-Enterprise для Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Оцінка ефективності тренінгової програми службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Дисконтовані грошові потоки; Оцінка ефективності інвестиційного проєкту з удосконалення системи менеджменту персоналу Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»; Порівняння результатів діяльності до та після удосконалення системи менеджменту персоналу Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-правова база, зокрема закони України про транспорт, Цивільний кодекс, Господарський кодекс, законодавчо-нормативні акти України, що регулюють діяльність залізних підприємств; нормативно-довідкову інформацію щодо обліку, оподаткування та організаційної структури служби колій; дані періодичних фахових видань з питань економіки, транспортного бізнесу та управління; фінансову звітність підприємства: баланс (форма №1), звіт про фінансові результати (форма №2); штатний розклад підприємства.*

8. Дата видачі завдання:

202 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.25 – 15.02.25	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	15.02.25	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.25	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.25– 25.03.25	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.25– 05.04.25	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.25– 25.04.25	1	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	25.04.25– 22.05.25	1	
8	Написання висновків, списку літератури	22.05.25 – 27.05.25	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.25– 4.06.25	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.25 – 7.06.25	0,3	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.25– 9.06.25	0,5	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.25	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 –17.06.25	0	
15	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Юлія ПЛУГАРЬОВА

Наукова керівниця: _____ Галина ЗАПША

РЕФЕРАТ

Плугарьова Ю. О. Менеджмент персоналу та перспективи його розвитку в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця» - На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. Найціннішим ресурсом будь-якої компанії є її персонал, що володіє інтелектом, креативними здібностями та потенціалом для створення інновацій. Саме тому розвиток та ефективний менеджмент персоналу є ключовими факторами успішного функціонування підприємства. У сучасних умовах зростає значення менеджменту розвитку персоналу, що обумовлено динамічністю зовнішнього середовища та необхідністю підтримання конкурентоспроможності. Для цього підприємствам необхідно визначати і реалізовувати стратегії розвитку персоналу, що охоплюють усі стадії його професійного зростання. Важливо також формувати організаційну культуру і лідерські якості, які є вагомими чинниками створення інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі людського потенціалу в системі менеджменту та підвищенням культурного і професійного рівня працівників.

Теоретичні та практичні аспекти проблем стратегічного розвитку підприємств, зокрема в контексті ефективного менеджменту персоналу та його перспектив розвитку, знайшли відображення у наукових працях багатьох зарубіжних і вітчизняних дослідників. Значний внесок у розвиток концепцій менеджменту персоналу та управління людськими ресурсами зробили такі науковці, як В.І. Куделя, Ю.В. Мирошніченко, І.В. Моцна [3], О.О. Болотова [4], С.І. Архієреєв [11], М. Армстронг [59], П. Друкер [56], М.С. Павленко, А.О. Мельник [42], О.А. Гавриш [50], Т.Р. Луцик, С.П. Ігнатенко [53], Т.І. Костюченко [29], Тейлор Ф., А. Файоль, А. Маслоу [52] та інші.

Незважаючи на вагомий науковий доробок, сучасні підходи до стратегічного розвитку управління персоналом, особливо у сфері інфраструктурного транспорту, залишаються недостатньо дослідженими. Питання впровадження інновацій в систему HR-менеджменту, підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення мотиваційного механізму та формування кадрової стратегії відповідно до цілей диверсифікації й трансформації залізничної галузі потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту професійного розвитку персоналу підприємства.

Для досягнення цієї мети поставлено такі *завдання*:

- розкрити сутність менеджменту персоналу: цілі, функції, завдання та принципи;
- визначити особливості менеджменту персоналом підприємств залізничного транспорту;
- здійснити узагальнення методичних підходів до оцінки розвитку менеджменту персоналу;

- визначити структурно-управлінські засади та кадровий ресурс служби колії;
- проаналізувати кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу служби колії;
- оцінити ефективність розвитку менеджменту персоналу служби колії;
- встановити напрямки розвитку менеджменту персоналу в служби колії;
- розробити систему заходів з розвитку менеджменту персоналу в служби колії;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку менеджменту персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця».

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні аспекти підвищення ефективності менеджменту розвитку персоналу службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця».

Методологія дослідження включає використання методів наукової абстракції, аналізу та синтезу, системного підходу, логічного та монографічного методів для формулювання теоретичних і практичних рекомендацій; методи групування, формування таблиць, діаграм і графіків - для наочного представлення результатів; а також порівняльний аналіз для оцінки динаміки основних показників діяльності служби колії за період 2021–2023 років.

Зміст роботи. У першому розділі « Теоретико-методичні засади менеджменту персоналу підприємств залізничного транспорту » розкрито сутність менеджменту персоналу: цілі, функції, завдання та принципи; визначено особливості менеджменту персоналом підприємств залізничного транспорту; здійснено узагальнення методичних підходів до оцінки розвитку менеджменту персоналу.

У другому розділі « Аналіз менеджменту персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця» » визначено структурно-управлінські засади та кадровий ресурс служби колії; проаналізовано кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу служби колії; оцінено ефективність розвитку менеджменту персоналу служби колії.

У третьому розділі « Перспективи розвитку менеджменту персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця» » встановлено напрямки розвитку менеджменту персоналу в служби колії; розроблено систему заходів з розвитку менеджменту персоналу в служби колії; оцінено ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що результати проведених досліджень, пов'язані з впровадженням в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця» системи менеджменту персоналу та перспектив його розвитку.

Кваліфікаційна робота містить 78 сторінок, 19 таблиць, 18 рисунків, 3 додатків. Перелік посилань нараховує 62 найменування.

Ключові слова: менеджмент персоналу, розвиток персоналу, автоматизовані системи, кадрове забезпечення, підприємства залізничного транспорту, служба колії.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	6
1.1. Сутність менеджменту персоналу: цілі, функції, завдання та принципи	6
1.2. Особливості менеджменту персоналом підприємств залізничного транспорту	15
1.3. Методичні підходи до оцінки розвитку менеджменту персоналу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СЛУЖБІ КОЛІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ОДЕСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» «АТ УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	26
2.1. Структурно-управлінські засади та кадровий ресурс служби колії	26
2.2. Аналіз кадрового забезпечення системи менеджменту персоналу служби колії	33
2.3. Оцінка ефективності розвитку менеджменту персоналу служби колії	40
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СЛУЖБІ КОЛІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ОДЕСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» «АТ УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	47
3.1. Напрямки розвитку менеджменту персоналу в служби колії	47
3.2. Система заходів з розвитку менеджменту персоналу в служби колії	54
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів	62
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Найціннішим ресурсом будь-якої компанії є її персонал, що володіє інтелектом, креативними здібностями та потенціалом для створення інновацій. Саме тому розвиток та ефективний менеджмент персоналу є ключовими факторами успішного функціонування підприємства. У сучасних умовах зростає значення менеджменту розвитку персоналу, що обумовлено динамічністю зовнішнього середовища та необхідністю підтримання конкурентоспроможності. Для цього підприємствам необхідно визначати і реалізовувати стратегії розвитку персоналу, що охоплюють усі стадії його професійного зростання. Важливо також формувати організаційну культуру і лідерські якості, які є вагомими чинниками створення інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі людського потенціалу в системі менеджменту та підвищенням культурного і професійного рівня працівників.

Теоретичні та практичні аспекти проблем стратегічного розвитку підприємств, зокрема в контексті ефективного менеджменту персоналу та його перспектив розвитку, знайшли відображення у наукових працях багатьох зарубіжних і вітчизняних дослідників. Значний внесок у розвиток концепцій менеджменту персоналу та управління людськими ресурсами зробили такі науковці, як В.І. Куделя, Ю.В. Мирошніченко, І.В. Моцна [3], О.О. Болотова [4], С.І. Архієреєв [11], М. Армстронг [59], П. Друкер [56], М.С. Павленко, А.О. Мельник [42], О.А. Гавриш [50], Т.Р. Луцик, С.П. Ігнатенко [53], Т.І. Костюченко [29], Тейлор Ф., А. Файоль, А. Маслоу [52] та інші.

Незважаючи на вагомий науковий доробок, сучасні підходи до стратегічного розвитку управління персоналом, особливо у сфері інфраструктурного транспорту, залишаються недостатньо дослідженими. Питання впровадження інновацій в систему HR-менеджменту, підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення мотиваційного механізму та формування кадрової стратегії відповідно до цілей диверсифікації й трансформації залізничної галузі потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту професійного розвитку персоналу підприємства.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність менеджменту персоналу: цілі, функції, завдання та принципи;
- визначити особливості менеджменту персоналом підприємств залізничного транспорту;
- здійснити узагальнення методичних підходів до оцінки розвитку менеджменту персоналу;
- визначити структурно-управлінські засади та кадровий ресурс служби колії;
- проаналізувати кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу служби колії;
- оцінити ефективність розвитку менеджменту персоналу служби колії;
- встановити напрямки розвитку менеджменту персоналу в служби колії;
- розробити систему заходів з розвитку менеджменту персоналу в служби колії;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку менеджменту персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця».

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні аспекти підвищення ефективності менеджменту розвитку персоналу службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця».

Методологія дослідження включає використання методів наукової абстракції, аналізу та синтезу, системного підходу, логічного та монографічного методів для формулювання теоретичних і практичних рекомендацій; методи групування, формування таблиць, діаграм і графіків - для наочного представлення результатів; а також порівняльний аналіз для оцінки динаміки основних показників діяльності служби колії за період 2021–2023 років.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що результати проведених досліджень, пов'язані з впровадженням в службі колії Регіональної

філії «Одеська залізниця» «АТ Укрзалізниця» системи менеджменту персоналу та перспектив його розвитку.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг - 78 сторінок, робота містить 19 таблиць, 18 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел включає 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

1.1. Сутність менеджменту персоналу: цілі, функції, завдання та принципи

Суттєві трансформації, що відбулися у системі функціонування вітчизняних підприємств та національної економіки України загалом, зумовили потребу в нових управлінських знаннях і підходах. Зросла актуальність побудови ефективної системи менеджменту персоналу, яка б ґрунтувалася на високих професійно-кваліфікаційних характеристиках працівників і була спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

В умовах динамічних змін, коли продукти, технології, виробничі процеси та організаційні структури стрімко втрачають свою ефективність і актуальність, на перший план виходять інтелектуальні ресурси та особистість працівника-професіонала як ключової цінності сучасного підприємства.

Взаємовідносини між працівниками формують відповідний соціально-психологічний клімат у колективі, що безпосередньо впливає на поведінкові моделі працівників, рівень їх мотивації, продуктивність праці та загальну ефективність діяльності.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до високопродуктивної, інтелектуальної та інноваційної праці в умовах ринкової економіки, його раціональне структурне та просторове розміщення, трансформація управлінської культури підприємства - усе це значною мірою залежить від ефективності функціонування HR-служби. Саме результативна діяльність системи управління персоналом є важливою умовою досягнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі.

Менеджмент персоналу розглядається науковцями як цілісна система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих

на забезпечення належних умов для ефективного функціонування, розвитку та раціонального використання трудового потенціалу в межах організації.

Узагальнені наукові підходи до трактування сутності поняття «менеджмент персоналу» представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування сутності поняття «менеджмент персоналу»

№	Автор	Сутність
1	В.І. Куделя, Ю.В. Мирошніченко, І.В. Моцна	« це ключова складова загального менеджменту підприємства, яка передбачає безпосередню участь працівників у досягненні результатів діяльності організації шляхом впливу на всі види її активності»
2	О.О. Болотова	« це наука про управління підприємством, що базується на використанні наукових принципів, методів мотивації та організаційних важелів для досягнення стратегічних і тактичних цілей»
3	С.І. Архієреєв	«це цілеспрямований управлінський вплив, спрямований на узгодження спільної діяльності людей у процесі виробництва продукції чи надання послуг шляхом визначення цілей, організації їх досягнення, мотивації, координації та контролю»
4	М. Армстронг	« безперервний процес управління змінами в мотивації працівників задля досягнення максимальної віддачі та високих результатів у діяльності організації»
5	П. Друкер	«це цілеспрямована управлінська діяльність, що включає формування й реалізацію кадрової стратегії в межах загального стратегічного управління підприємством»
6	М.С. Павленко, А.О. Мельник	« це система формалізованих правил, інструкцій і положень, що забезпечують ефективне використання трудових ресурсів для досягнення стабільної роботи підприємства»
7	О.А. Гавриш	« полягає у формуванні та розвитку кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації»
8	Т.Р. Луцик, С.П. Ігнатенко	«розглядається як цілеспрямована діяльність керівництва, що охоплює розроблення концепцій і стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами»
9	Т.І. Костюченко	«це одна з ключових сфер діяльності підприємства, яка дозволяє багаторазово підвищити ефективність виробництва через системний підхід до формування, розвитку та використання персоналу»
10	Концепція HRM	« акцентує увагу на ролі персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення прибутковості, лояльність клієнтів та ефективне використання ресурсів, що забезпечується залученням і розвитком персоналу»

Джерело побудовано автором на основі [3,4,11,39,56,59]

Менеджмент персоналу являє собою складну, багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з сукупності взаємозалежних блоків (елементів підсистем), які перебувають під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх

чинників, проте формують інтегровану цілісність, орієнтовану на досягнення визначених організаційних цілей.

У структурі загального менеджменту підприємства менеджмент персоналу посідає особливе місце, оскільки саме трудові ресурси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності суб'єкта господарювання через безпосередню участь у створенні кінцевого результату. Управлінські рішення у сфері менеджменту персоналу реалізуються на рівні всіх структурних підрозділів організації, а ефективність їх впровадження значною мірою визначає продуктивність праці та загальну результативність підприємства [27].

З позицій системного підходу менеджмент персоналу розглядається як інтегрована система, що включає цільову, функціональну, керуючу, керовану та забезпечувальну підсистеми. Їхня взаємодія, базована на використанні об'єктивних економічних законів, закономірностей, наукових підходів, теорій і концепцій, забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Головною метою менеджменту персоналу є підвищення якості трудового життя працівників шляхом забезпечення ефективного функціонування підприємства (організації, компанії) в цілому.

Серед основних завдань менеджменту персоналу виокремлюють (див. рис.1.1):



Рисунок 1.1 - Основні завдання менеджменту персоналу

Джерело побудовано автором на основі [27]

Об'єктом менеджменту персоналу виступає вся організація як цілісна соціально-економічна система, що включає в себе окремі структурні підрозділи незалежно від кількості рівнів управління, первинні трудові колективи, а також кожного найманого працівника - незалежно від його посадового статусу чи функціональної ролі в організаційній структурі.

Суб'єкти менеджменту персоналу - це, передусім, лінійні та функціональні керівники різних рівнів, а також працівники відповідних виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують інформаційну підтримку управлінських рішень у сфері персоналу або виконують сервісні, організаційні й аналітичні функції, пов'язані з управлінням людськими ресурсами (див. рис. 1.2).

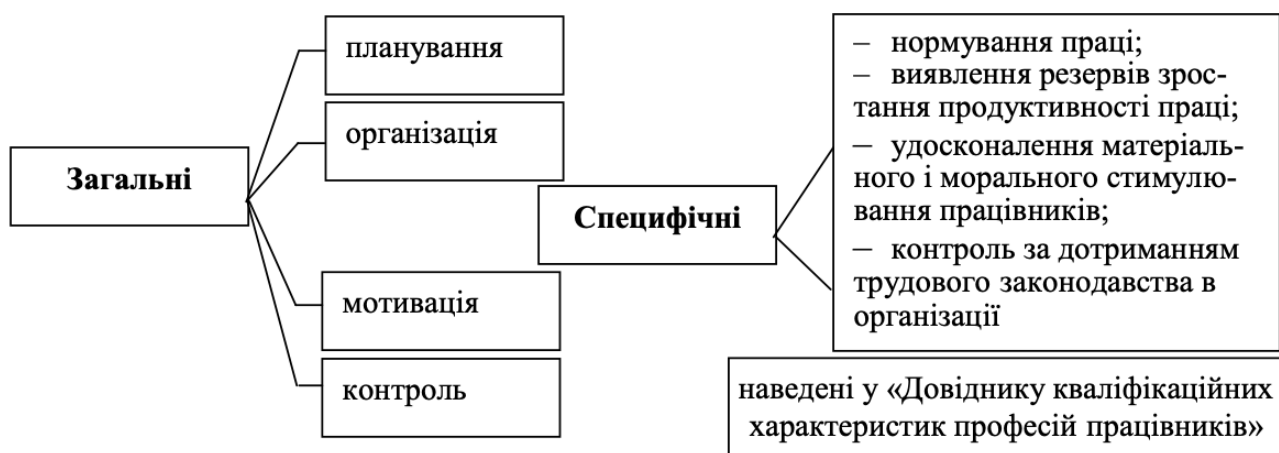


Рисунок 1.2 - Функції менеджменту персоналу

Джерело побудовано автором на основі [29, с.15]

Персонал підприємства - це сукупність найманих працівників, як постійних, так і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем. У свою чергу, кадри становлять основну (штатну, постійну), переважно кваліфіковану частину персоналу, що виконує основні виробничі та управлінські функції.

Аналіз практики управління підприємствами свідчить про доцільність розгляду менеджменту персоналу на трьох ієрархічних рівнях [29]:

- нижчий рівень управління (виробничі дільниці, функціональні підрозділи) передбачає безпосереднє керівництво виконавцями, контроль за виконанням завдань та оперативне управління трудовим процесом;

- середній рівень управління (структурні підрозділи, цехи, філії, заводи в складі комбінатів) охоплює планування виробництва, нормування праці, організацію робочого процесу, оплату праці та кадрове забезпечення, зокрема заміщення вакантних посад.

- вищий рівень управління включає формування стратегії менеджменту персоналу як складової частини загальної стратегії організації. На цьому рівні визначаються кадрова політика, стратегічні цілі в управлінні людськими ресурсами, а також обсяги інвестування у розвиток персоналу.

Основні елементи системи менеджменту персоналу подано в табл. 1.2; та базові принципи функціонування прописані нижче.

Таблиця 1.2 – Основні елементи системи менеджменту персоналу

Елемент	Зміст
Мета	Підвищення якості трудового життя персоналу шляхом забезпечення ефективного функціонування підприємства; задоволення потреб організації в трудових ресурсах належної кількості та кваліфікації; формування умов для високопродуктивної праці, мотивації, самодисципліни та співпраці; розвиток трудового потенціалу й стабільного колективу; досягнення балансу між економічною та соціальною ефективністю.
Завдання	Удосконалення структури персоналу; розвиток кадрового потенціалу; забезпечення умов для ефективної праці; регулювання соціально-трудова відносин; гармонізація інтересів працівників і роботодавця.
Предмет	Взаємозв'язки між об'єктом і суб'єктом менеджменту персоналу, зокрема в контексті організації праці, управління розвитком персоналу, мотивації та контролю.
Об'єкт	Індивідуальний працівник, трудовий колектив, персонал підприємства в цілому.
Суб'єкт	Адміністрація підприємства, топ-менеджмент, служби управління персоналом, власники, кадрові фахівці.
Принципи	Науковість, системність, комплексність, економічність, перспективність, прогресивність, простота, прозорість, ієрархічність, автономність, узгодженість, оперативність, багатоаспектність, стійкість, зумовленість функцій цілям підприємства.
Функції	Класичні: планування, організація, мотивація, контроль. Специфічні: стратегічне та поточне планування персоналу, рекрутинг, маркетинг персоналу, підбір, оцінка, адаптація, навчання, кар'єрне планування, кадрове діловодство, охорона праці, соціальне партнерство, управління поведінкою персоналу тощо.
Методи	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
Система забезпечення	Організаційне, нормативно-методичне, правове, інформаційне, матеріально-технічне, фінансове забезпечення системи управління персоналом.

Джерело побудовано автором на основі [7,56]

Основними принципами функціонування системи менеджменту персоналу на підприємстві є такі [7,56]:

- *принцип системності* передбачає комплексний підхід до управління всіма бізнес-процесами підприємства на всіх етапах - від постановки цілей і аналізу проблем до контролю за реалізацією рішень;
- *принцип економічності* полягає в досягненні максимальної ефективності управління персоналом за мінімальних витрат, включно зі зменшенням частки витрат на систему управління у загальній структурі собівартості продукції;
- *принцип прогресивності* означає орієнтацію системи менеджменту персоналу на сучасні вітчизняні та міжнародні стандарти й передовий досвід HR-практик;
- *принцип перспективності* передбачає врахування тенденцій розвитку організації, зокрема нових підходів у сфері управління персоналом та цифрових трансформацій;
- *принцип цілеспрямованості* забезпечує чіткий розподіл відповідальності за досягнення стратегічних цілей, запровадження систем винагороди відповідно до результатів діяльності;
- *принцип багатоаспектності* означає реалізацію завдань менеджменту персоналу як у вертикальному, так і в горизонтальному вимірах із використанням різних управлінських каналів - адміністративних, економічних, правових тощо;
- *принцип корпоративної етики та духу* передбачають дотримання таких цінностей, як повага до особистості, чесність, справедливість, відповідальність, якість, добросовісна конкуренція, безпечні умови праці, рівні права й партнерські взаємини;
- *принцип оптимальності* вимагає розгляду альтернативних варіантів управлінських рішень і вибору найбільш доцільного з урахуванням особливостей підприємства;

- *принцип прозорості* передбачає єдність концептуальних засад, термінології, підходів і методів у межах усієї системи менеджменту персоналу, а також доступність управлінських процесів для аналізу й контролю;
- *принцип комплексності* виражається у врахуванні всіх внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність управління персоналом;
- *принцип оперативності* означає своєчасність управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення системи та запобігання відхиленням у діяльності;
- *принцип простоти* вимагає раціонального спрощення структури та функціоналу системи менеджменту персоналу без втрати якості її роботи;
- *принцип науковості* передбачає побудову системи управління персоналом на основі сучасних наукових досягнень, теорій і практичних рекомендацій;
- *принцип структурності* забезпечує цілісне бачення системи через виявлення і опис взаємозв'язків між її елементами;
- *принцип ієрархічності* відображає чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління, формування вертикальних ліній підпорядкування.
- *принцип автономісті* гарантує певну самостійність структурних підрозділів або керівників у межах загальної управлінської системи для прийняття локальних рішень;
- *принцип узгодженості* означає єдність дій, дисципліну, поєднання принципів єдиноначальності та колегіальності, а також гармонізацію інтересів усіх учасників організаційного процесу;
- *принцип стійкості* передбачає наявність внутрішніх механізмів саморегулювання («локальних регуляторів»), які дають змогу системі зберігати ефективність при зміні зовнішніх або внутрішніх умов;
- *принцип комфортності* вимагає створення сприятливого соціально-психологічного клімату, який сприяє розкриттю потенціалу працівника, розвитку творчості й ініціативності;

– *принцип забезпечення задоволеності працею* включає справедливе ставлення до персоналу, розвиток довіри, підтримку прагнення до самореалізації та визнання.

Методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу підприємства. Особливістю формування методичного забезпечення є необхідність врахування багатогранності, взаємоузгодженості та комплексності управлінських впливів.

Основні вимоги до методичного забезпечення менеджменту персоналу включають (див. рис. 1.3) [3] :

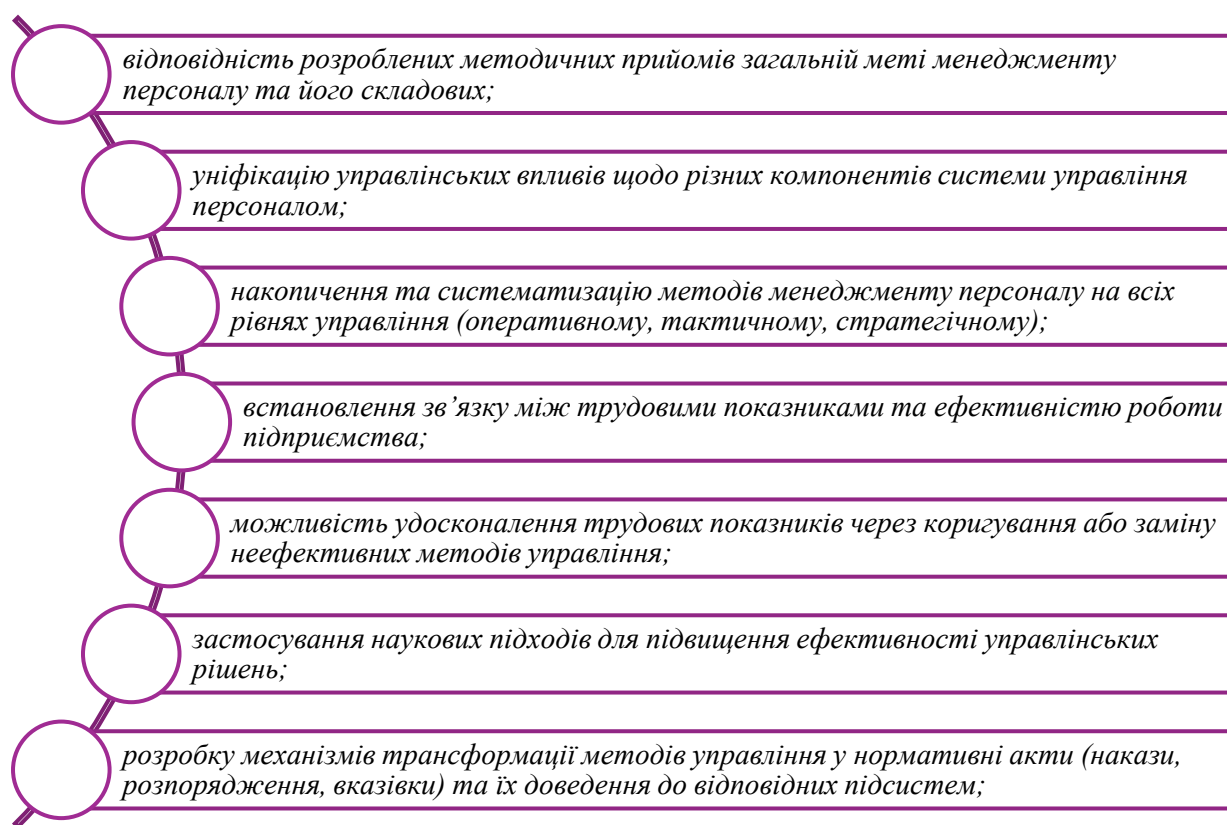


Рисунок 1.3 – Основні вимоги до методичного забезпечення менеджменту персоналу

Джерело побудовано автором на основі [3]

Дотримання цих вимог сприяє мінімізації ризику прийняття недоцільних і неефективних управлінських рішень щодо розвитку персоналу в коротко- та довгостроковій перспективі.

Для ефективного менеджменту персоналу необхідним є комплекс інформаційного забезпечення, що включає як внутрішню, так і зовнішню достовірну, своєчасну та оперативну інформацію з різних джерел. Інформаційне забезпечення є безперервним процесом збору, реєстрації, обробки, аналізу та розповсюдження даних про діяльність підприємства. Воно повинно задовольняти інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи раціональність управлінських процесів і координацію дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Тісно пов'язане з інформаційним є програмне забезпечення, яке сприяє автоматизації процесів найму, звільнення, адміністрування пільг, управління продуктивністю, заробітною платою, мотивацією та іншими HR-завданнями [27].

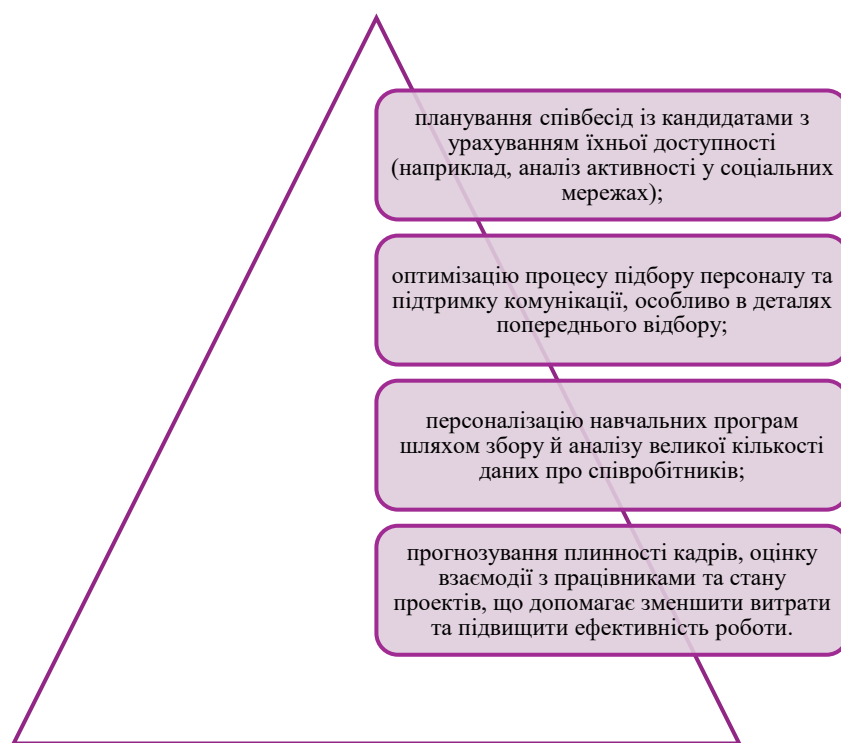


Рисунок 1.4 – Комплекс інформаційного забезпечення менеджменту персоналу

Джерело побудовано автором на основі [58]

Сучасні інформаційні технології використовуються керівниками та HR-фахівцями для відбору персоналу, аналізу міжособистісних відносин, ведення кадрових баз даних, а також для оцінки професійної кваліфікації та

психофізіологічних характеристик працівників з можливістю відстеження їх динаміки.

Діджиталізація HR-процесів з використанням штучного інтелекту, мобільних додатків і чат-ботів дозволяє ефективніше обробляти дані моніторингу діяльності підприємства та покращувати якість управлінських рішень. Застосування штучного інтелекту у HR включає див. рис. 1.4 [58].

Фінансове забезпечення системи менеджменту персоналу охоплює кошти та інвестиції на розвиток, утримання, професійне навчання та стимулювання персоналу.

Менеджмент персоналу - це система управління людськими ресурсами підприємства, спрямована на ефективне використання потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Він охоплює планування, підбір, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання персоналу. Основними завданнями є формування ефективної структури кадрів, покращення умов праці, розвиток кар'єри, регулювання трудових відносин і забезпечення задоволеності працею.

Управління персоналом базується на принципах системності, науковості, економічності, прозорості, узгодженості та соціального партнерства. Використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Менеджмент реалізується на трьох рівнях: оперативному, тактичному й стратегічному. Ефективність управління забезпечується нормативною базою, методичними рекомендаціями, інформаційними системами та технічними засобами.

1.2. Особливості менеджменту персоналом підприємств залізничного транспорту

Менеджмент персоналу на підприємствах залізничного транспорту є ключовим елементом забезпечення безперебійної та ефективної роботи складної і багатофункціональної галузі. Ця сфера діяльності вирізняється низкою специфічних рис, що обумовлені особливістю виробничого процесу, високими

вимогами до безпеки, значною часткою державної власності (або контролю) та специфікою соціально-трудових відносин. Розуміння та врахування цих особливостей є критично важливим для розробки та впровадження ефективних стратегій управління людськими ресурсами, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей залізничних підприємств та забезпеченню сталого розвитку галузі.

Менеджмент персоналу на підприємствах залізничного транспорту має низку специфічних рис (див.рис.1.5), зумовлених критичною важливістю людського чинника для забезпечення безпеки перевезень, високою технічною складністю галузі та її стратегічним значенням для національної економіки. Система управління персоналом у цій сфері формується під впливом складних професійних вимог, жорсткої нормативної бази, інтенсивного технічного прогресу та соціальної відповідальності підприємств.

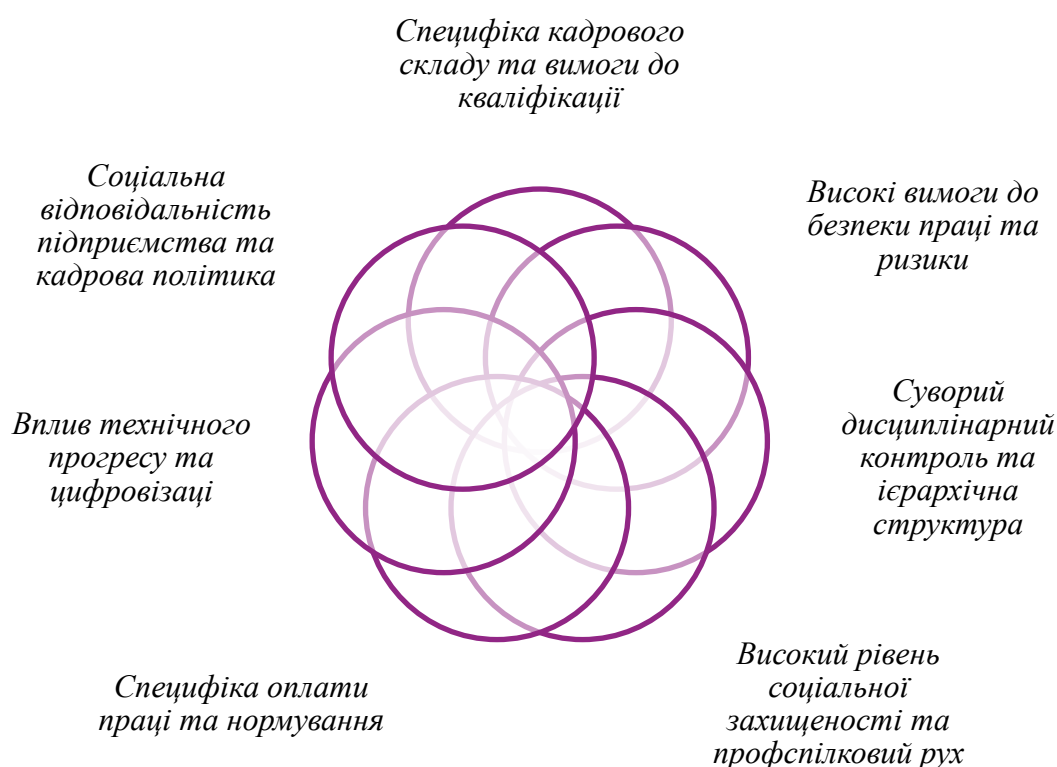


Рисунок 1.5 - Особливості менеджменту персоналу підприємств залізничного транспорту

Джерело побудовано автором на основі [13]

Насамперед, специфіка кадрового складу галузі визначається домінуванням вузькоспеціалізованих технічних професій, таких як машиністи, диспетчери, електромеханіки, колійники, чергові по станціях тощо. Усі ці категорії персоналу задіяні у виконанні безперервних, взаємопов'язаних та високоризикованих виробничих процесів, що вимагають від працівників глибоких технічних знань, стійких практичних навичок, а також високої відповідальності за результати своєї діяльності. Високий рівень професіоналізму забезпечується шляхом тривалої підготовки кадрів, що включає як формальне навчання, так і наставництво, стажування та регулярну атестацію [13, 43].

Постійна актуалізація знань та набуття нових компетенцій є обов'язковими умовами підтримання професійної придатності працівників. Це особливо актуально з огляду на високі вимоги до психофізіологічного стану персоналу, зокрема тих, хто виконує оперативні функції в русі поїздів. Стресостійкість, уважність, швидкість реакції, здатність діяти в умовах тиску – ключові особистісні якості, що оцінюються у процесі медико-психологічного контролю. Останній включає регулярні медичні огляди та психологічне тестування, що безпосередньо впливають на процеси відбору, ротації та кар'єрного просування [5].

Безпека праці є безумовним пріоритетом на підприємствах залізничного транспорту. Будь-яка помилка або недбалість може призвести до катастрофічних наслідків - аварій, людських жертв, значних матеріальних збитків та екологічних катастроф. Звідси впливає низка специфічних вимог до менеджменту персоналу, що спрямовані на мінімізацію ризиків та забезпечення найвищого рівня безпеки [17].

По-перше, це стосується жорсткої системи допусків та інструктажів. Кожен працівник, що залучається до робіт на залізниці, проходить багаторівневий процес навчання та перевірки знань з охорони праці, промислової безпеки та пожежної безпеки. Регулярні позапланові та періодичні інструктажі, навчання з надання першої допомоги, відпрацювання дій у надзвичайних ситуаціях є невід'ємною частиною робочого процесу. Недотримання правил безпеки може призвести не

лише до дисциплінарних стягнень, а й до кримінальної відповідальності, що підкреслює ступінь відповідальності кожного співробітника.

По-друге, це постійний контроль за дотриманням технологічної дисципліни. На залізничному транспорті існує суворі ієрархія та чітко визначені протоколи дій для кожної операції. Менеджмент персоналу повинен забезпечувати не лише знання цих протоколів, а й їх неухильне виконання, використовуючи системи внутрішнього аудиту, інспекцій та зворотного зв'язку. Будь-які відхилення від встановлених норм є неприпустимими і потребують негайного реагування.

По-третє, це управління ризиками, пов'язаними з людським фактором. Втома, стрес, відволікання, порушення внутрішніх регламентів можуть стати причиною нещасних випадків. Тому важливим аспектом менеджменту персоналу є розробка та впровадження програм з профілактики втоми, психологічної підтримки, забезпечення оптимальних умов праці та відпочинку. Врахування людського фактора при проектуванні робочих місць та систем управління є ключовим для мінімізації помилок [46].

Суворий дисциплінарний контроль є наслідком як високого рівня відповідальності, так і особливостей ієрархічної структури галузі, в якій вертикаль управління має визначальне значення. Така структура забезпечує ефективну координацію великої кількості співробітників, однак вимагає від менеджменту тонкого балансу між необхідністю контролю та стимулюванням ініціативності працівників нижчих рівнів [44].

Поряд з технічними й організаційними аспектами важливу роль у менеджменті персоналу відіграє соціальний блок. Історично підприємства залізничного транспорту відзначаються високим рівнем соціальної відповідальності. Це проявляється у наданні широкого спектру соціальних гарантій - від медичного забезпечення до житлових програм, а також у потужному профспілковому русі, який відіграє суттєву роль у формуванні трудових відносин і забезпеченні прав працівників. Профспілки активно співпрацюють з адміністрацією у сфері колективно-договірного регулювання, що забезпечує відносну стабільність соціально-трудових відносин [10].

Не менш важливою особливістю є складність системи оплати праці. Вона базується на поєднанні тарифної сітки, доплат за шкідливі та важкі умови праці, змінність, вислугу років, а також преміальних систем, орієнтованих на ефективність і безпечність виконання робіт. Такий підхід забезпечує диференціацію оплати праці відповідно до навантаження, складності та рівня відповідальності. Водночас він вимагає від менеджменту гнучкого нормування, оперативного аналізу ефективності та справедливого розподілу стимулів [12].

Окремої уваги заслуговує вплив технічного прогресу та цифровізації. Залізнична галузь активно впроваджує новітні технології, що зумовлює трансформацію професійних функцій та потребу в нових навичках. Менеджмент персоналу має постійно переглядати кадрові потреби, адаптувати системи навчання та залучати до підготовки кадрів профільні навчальні заклади. Водночас цифровізація проникає і в саму сферу HR-менеджменту: автоматизація обліку персоналу, застосування систем управління навчанням (LMS), цифровий аудит, аналіз ефективності персоналу - усе це стає інструментом для підвищення якості управління людським капіталом [14].

Нарешті, менеджмент персоналу на підприємствах залізничного транспорту повинен враховувати широкий спектр соціальних функцій, які виконує галузь. Залізниця часто є ключовим роботодавцем у регіоні, бере участь у розвитку територій, підтримує молодих спеціалістів та професійні династії. Кадрова політика в таких умовах має стратегічний характер: її завдання – не лише задовольнити поточну потребу у працівниках, але й забезпечити відтворення кадрового потенціалу, формування позитивного іміджу професії залізничника та залучення нових поколінь до галузі [16,30].

Отже, менеджмент персоналу на підприємствах залізничного транспорту є багатограним і складним процесом, що має низку суттєвих особливостей. Високі вимоги до кваліфікації та психофізіологічних якостей працівників, безкомпромісний пріоритет безпеки праці, суворий дисциплінарний контроль та ієрархічна структура управління, а також значний рівень соціальної захищеності персоналу та потужний профспілковий рух – все це формує унікальне середовище

для управління людськими ресурсами. Врахування цих специфічних рис є запорукою ефективної кадрової політики, що дозволяє забезпечувати безперебійне та безпечне функціонування залізничної галузі, її сталий розвиток та адаптацію до викликів сучасності, зокрема технічного прогресу та цифровізації. Завданням сучасного менеджменту персоналу є не лише ефективне використання існуючих ресурсів, а й їх розвиток, створення сприятливих умов праці та мотивація персоналу до високоефективної та безпечної діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінки розвитку менеджменту персоналу

Розвиток - це закономірна, спрямована та незворотна зміна об'єкта, яка веде до якісного ускладнення його структури або функціонування (поява нових властивостей, функцій, елементів).

Однією з основних характеристик системи менеджменту персоналу є її ефективність, яка потребує системного планування, постійного моніторингу, аналізу та оцінювання [2,с.43]. Проведення комплексної оцінки ефективності управління персоналом дозволяє не лише виявити слабкі місця, а й прогнозувати наслідки управлінських рішень для ключових функціональних підсистем підприємства. Це, своєю чергою, створює підґрунтя для реалізації адаптивного управління, спрямованого на підвищення організаційної ефективності та забезпечення сталого розвитку.

Оцінювання ефективності менеджменту персоналу може виступати дієвим інструментом оптимізації управлінських процесів у цілому. Для цього необхідно чітко визначити його місце у загальному управлінському циклі, а також встановити взаємозв'язки з іншими етапами управління.

Узагальнено сучасні методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємств (рис. 1.6), що дозволяє вибудувати комплексну систему управлінського контролю та стратегічного планування кадрової політики [53, с.90].

Економічна ефективність	Організаційна ефективність	Соціальна ефективність
•Персонал підприємства розглядається як сукупний продуктивний ресурс, безпосередньо залучений до процесу виробництва. Економічна ефективність управління персоналом визначається через кінцеві результати господарської діяльності, зокрема обсяг продукції, прибуток, продуктивність праці, рентабельність тощо. Таким чином, доцільність управлінських рішень оцінюється через їхній внесок у фінансово-економічні показники.	•Цей підхід ґрунтується на аналізі того, наскільки результативно організовано трудовий процес. Критеріальні показники мають відображати якість, результативність і складність трудової діяльності. Визначальним є рівень взаємодії між працівниками, ефективність розподілу функцій, відповідність структури організації цілям діяльності, а також здатність персоналу адаптуватися до змін.	•Соціальна складова ефективності управління персоналом пов'язана з умовами праці, мотиваційною політикою, соціально-психологічним кліматом у колективі, рівнем задоволеності працівників. Цей підхід підкреслює значення людського чинника, акцентуючи увагу на формах і методах взаємодії з персоналом, що забезпечують стійке функціонування кадрового потенціалу та його розвиток.

Рисунок 1.6 - Методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту персоналу підприємств

Джерело побудовано автором на основі [53,с.90]

Актуальність оцінки ефективності управління розвитком персоналу на сучасних підприємствах зумовила значне зростання теоретичних і емпіричних досліджень у цій галузі. Це, в свою чергу, сприяло формуванню наукової класифікації моделей і методів, що застосовуються як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками.

У сучасній науковій літературі виокремлюють три основні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу:

- практико-орієнтований;
- процесно-орієнтований;
- дослідницько-орієнтований [51, с. 7].

Д. Кіркпатрик у своїх дослідженнях запропонував практико-орієнтований підхід до оцінювання ефективності розвитку персоналу. Головною його метою було визначення ступеня досягнення поставлених цілей програм навчання. В основі підходу лежить «модель чотирьох рівнів» [40, с. 55], яка дозволяє оцінити реакцію учасників, процес навчання, зміну поведінки на робочому місці та вплив на фінансово-економічні показники підприємства. Показники економічної

ефективності персоналу виступають ключовими індикаторами якості управління розвитком кадрового потенціалу, що включає задоволення потреб у кар'єрному зростанні та

Особливо актуальним цей метод є для креативних професій, зокрема в залізній сфері, оскільки оцінювання зосереджено переважно на реакції працівників і набутті знань. Водночас метод має певні методичні складнощі та витрати при вимірюванні змін у продуктивності, поведінці чи організаційних перевагах [50].

Процесно-орієнтований підхід ілюструє модель Р. Брінкерхоффа, яка передбачає циклічну оцінку на кожному етапі навчальної програми. Модель складається із шести етапів: постановка цілей і аналіз потреб, оцінювання проекту програми, оцінка якості операцій навчання тощо, що має значні переваги для ІТ-підприємств [18, с. 304].

Модель трансферу М. Фоксона зосереджується на передачі знань і навичок як процесі, а не лише результаті навчання. Вона розглядає трансфер через послідовність етапів від усвідомленого наміру до автоматичного застосування, аналізуючи чинники підтримки та стримування на кожному з них.

Д. Філіпс запропонував модель, яка передбачає розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) у професійний розвиток персоналу. Вплив навчання оцінюється в грошовому еквіваленті і порівнюється з повними витратами на програму [48, с. 45].

Оцінка ефективності розвитку персоналу зазвичай здійснюється через аналіз співвідношення витрат і прибутку або рентабельності інвестицій (ROI). Проте в інформаційних технологіях основною проблемою є складність кількісного грошового виміру результатів, особливо для програм, орієнтованих на формування відносин, а не безпосередньо на знання чи навички.

Ефективна оцінка розвитку персоналу підприємства має базуватися на системі збалансованих показників, що включає аналіз стану, структури та динаміки чисельності персоналу, рівня освіти, плинності кадрів та інших важливих індикаторів.

Вплив програм розвитку на продуктивність праці і якість продукції може бути розрахований за формулою [6, с. 208]:

$$E = P \times N \times V \times K - K \times Z \quad (1.1)$$

де: PP - тривалість впливу програм на продуктивність праці (роки); NN - кількість працівників, які розвивають свій потенціал (особи); VV - вартісна оцінка різниці в результативності кращих і середніх працівників (грошові одиниці); KK - коефіцієнт ефективності розвитку працівників (зростання результативності у частках); ZZ - витрати на розвиток одного працівника (грошові одиниці).

Для вимірювання ефективності програм рекомендується використовувати комбінований метод Д. Філіпса та Д. Кіркпатріка, який передбачає оцінку на чотирьох рівнях:

1. Реакція - оцінка задоволеності працівників навчальним процесом.
2. Засвоєння знань - перевірка рівня засвоєння матеріалу (наприклад, через тестування).
3. Поведінка - аналіз застосування знань у професійній діяльності.
4. Результати - оцінка економічного ефекту (зростання прибутку, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності).

Д. Філіпс удосконалив цю методику, додавши п'ятий рівень - розрахунок коефіцієнта повернення інвестицій (ROI) [37].

Однією з ключових моделей дослідницько-орієнтованого підходу є системна модель факторів, запропонована Р. Річі. Ця модель надає змогу менеджерам прогнозувати результати навчання персоналу, зосереджуючи увагу на чинниках, які впливають на його ефективність. Зокрема, модель враховує індивідуальні характеристики працівників, такі як вік, рівень освіти, попередній досвід участі в навчальних програмах, здатність до засвоєння знань, а також рівень мотивації. Структура навчальної програми безумовно є важливою, однак відношення слухачів до навчання має прямий вплив на кінцеві результати у вигляді набутих знань і змін у поведінці [20, с. 31].

Для комплексної оцінки ефективності розвитку персоналу часто застосовується системний підхід [20, с. 78], що передбачає аналіз сукупності взаємопов'язаних чинників і результатів. Особливо актуальним є обґрунтування

складу показників ефективності управління персоналом, які відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства [20].

На практиці важливим завданням є дослідження індикаторів, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність його діяльності, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Ефект реалізації програм розвитку персоналу, зокрема щодо підвищення продуктивності праці та якості продукції, може бути оцінений за формулою, що використовується в практиці американської компанії «Honeywell» [6, с. 410]:

$$E=P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1,2)$$

де: P - тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші чинники результативності (в роках); N - кількість працівників, які пройшли навчання; V - вартісна оцінка різниці у результативності праці між кращими та середніми працівниками, що виконують аналогічну роботу; K - коефіцієнт, який відображає ефективність навчання персоналу (покращення результативності, виражене в частках); Z - витрати на навчання одного працівника.

Разом із кількісними методами, ефективність розвитку персоналу доцільно оцінювати в контексті управління всіма етапами планування та реалізації програм навчання. Це дозволяє комплексно підходити до процесу й враховувати не лише фінансові, але й організаційні та якісні аспекти розвитку кадрів.

На рис. 1.7 представлено основні етапи управління процесом навчання персоналу.

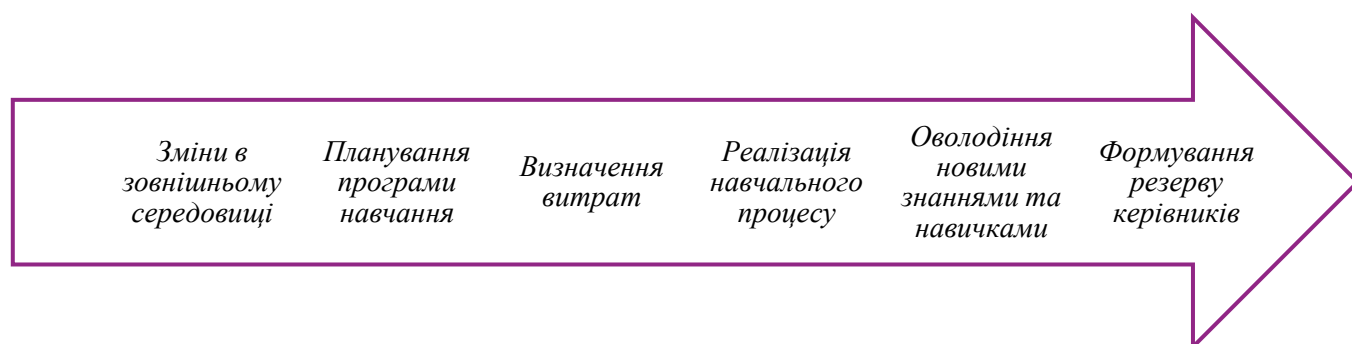


Рисунок 1.7 - Етапи управління процесом навчання персоналу

Джерело побудовано автором на основі [12, с. 120]

Незважаючи на логічну послідовність етапів, їхній зміст і взаємозв'язок не є однаково значущими з погляду подальшого оцінювання ефективності. Зокрема, найбільші складнощі при вимірюванні ефективності розвитку персоналу виникають у таких аспектах:

- ідентифікація реальних потреб у навчанні, що спричинені трансформаціями у зовнішньому середовищі;
- визначення прямого впливу навчання на організаційні та виробничі результати;
- вимірювання зовнішніх (непрямих) ефектів, які важко піддаються кількісному аналізу.

Розглянуті підходи свідчать про багатогранність та складність оцінки ефективності розвитком менеджменту персоналу. Різноманітність показників і відмінності в методиках ускладнюють процес обчислення та спричиняють невизначеність кінцевих висновків.

Таким чином, виникає потреба у комплексному, інтегрованому підході до оцінки ефективності розвитку персоналу. Він має поєднувати оцінювання продуктивності праці, якості виконання завдань, організації робочого процесу, а також кінцевих економічних і соціальних результатів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СЛУЖБІ КОЛІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ОДЕСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» «АТ УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Структурно-управлінські засади та кадровий ресурс служби колії

Акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця») є національним перевізником вантажів і пасажирів, що відіграє ключову роль у функціонуванні транспортної системи України. Підприємство здійснює централізоване управління перевізним процесом як у внутрішньому, так і в міжнародному сполученні, координуючи виробничо-господарську діяльність залізниць у межах єдиної логістичної мережі держави.

Єдиним акціонером АТ «Укрзалізниця» є держава в особі Кабінету Міністрів України; 100% акцій товариства перебувають у державній власності та не підлягають відчуженню. Управління діяльністю компанії здійснюється Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України [1]

Основною метою функціонування АТ «Укрзалізниця» є забезпечення потреб держави в якісних, безпечних і конкурентоспроможних вантажних та пасажирських перевезеннях, а також ефективне функціонування та інноваційний розвиток залізничної галузі. Стратегічні завдання товариства передбачають підвищення рівня обслуговування, модернізацію рухомого складу, впровадження новітніх цифрових рішень у сфері логістики, а також інтеграцію до міжнародної транспортної системи.

Організаційна структура АТ «Укрзалізниця» включає шість регіональних філій (рис.2.1):

- «Львівська залізниця»;
- «Одеська залізниця»;
- «Придніпровська залізниця»;
- «Південно-Західна залізниця»;
- «Південна залізниця»;

- «Донецька залізниця».

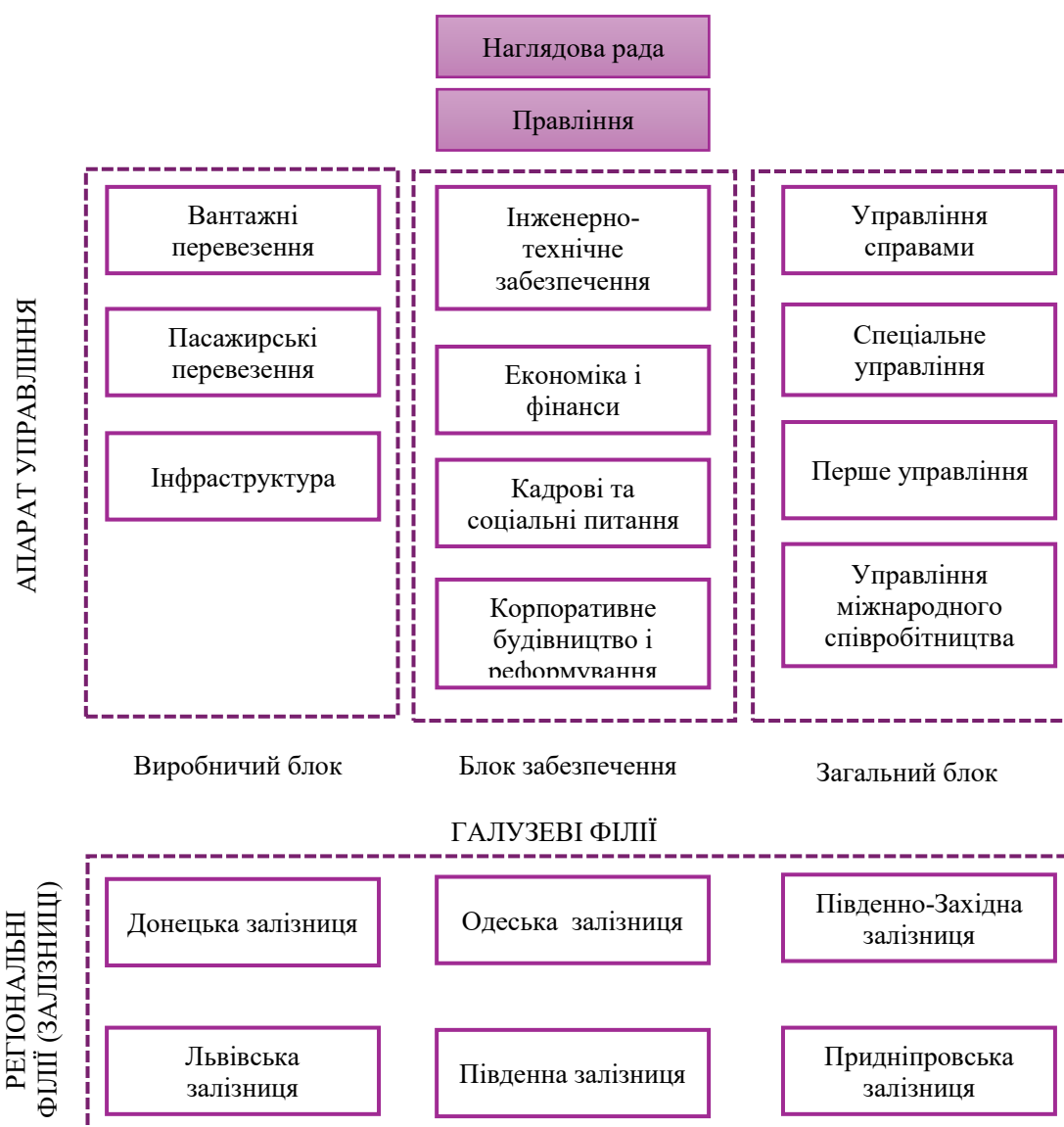


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління АТ «Укрзалізниця»

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності АТ «Укрзалізниця»

Крім того, до складу товариства входить низка інших підприємств і установ, що формують єдиний виробничо-технологічний комплекс, спрямований на безперебійне забезпечення перевезень. Станом на 2021 рік експлуатаційна довжина залізничної мережі України становила близько 19,8 тис. км (без урахування тимчасово окупованих територій), з яких понад 47,2% електрифіковано. За обсягами вантажних перевезень Україна посідає четверте місце на Євразійському континенті.

Територією України проходять основні транс'європейські транспортні коридори, серед яких № 3, № 5 та № 9, що забезпечують зв'язок між країнами Східної, Центральної та Південної Європи. Крім того, через порти Ізмаїл та Рені українська залізнична інфраструктура інтегрована до пан'європейського коридору № 7, що пролягає вздовж річки Дунай. Загальна протяжність транзитних залізничних коридорів в Україні становить 3162 км, які здебільшого представлені двоколійними електрифікованими магістралями.

Матеріально-технічна база АТ «Укрзалізниця» включає інвентарний парк пасажирських вагонів у кількості 4,3 тис. одиниць, із яких 3,1 тис. складають робочий парк. Загальний парк вантажних вагонів налічує 83,5 тис. одиниць, з них робочий парк становить 57,7 тис., у тому числі близько 6,5 тис. - це вагони-зерновози (за даними станом на серпень 2021 року). Інвентарний парк локомотивів складається з 3589 одиниць, з яких 1628 - електровози, а 1961 - тепловози.

АТ «Укрзалізниця» забезпечує понад 82% вантажних і майже 50% пасажирських перевезень у державі, що робить підприємство критично важливою складовою національної економіки, соціальної стабільності та логістичної взаємодії з країнами Європи та Азії.

Служба колії - це один із ключових структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця», що входить до складу дирекцій залізничного транспорту та відповідає за забезпечення технічного стану, експлуатаційну надійність і безпеку інфраструктури колійного господарства.

Структура служби колії може включати:

- дільниці з ремонту та утримання колії (колійні дистанції);
- бригади з обслуговування стрілочних переводів;
- ділянки із технічного контролю колій (вимірювальні вагони, діагностичні лабораторії);
- ремонтно-механічні майстерні;
- інженерно-технічний персонал (начальники дистанцій, інженери-інспектори, майстри дільниць).

Основні функції служби колії (рис.2):



Рисунок 2.2 - Основні функції служби колії

Джерело побудовано автором на основі офіційної сайту АТ «Укрзалізниця»

Служба колії є критично важливою в системі АТ «Укрзалізниця», оскільки безпека руху поїздів, своєчасність перевезень та довговічність інфраструктури залежать від її ефективного функціонування.

Дослідження здійснюється на базі служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця».

Служба колії Регіональної філії «Одеська залізниця» є одним із ключових структурних підрозділів АТ «Укрзалізниця», що забезпечує технічну експлуатацію, обслуговування, ремонт і розвиток залізничної колійної інфраструктури в межах обслуговуваного регіону. Основним завданням служби є забезпечення належного технічного стану колійного господарства з метою

гарантування безпеки руху поїздів, підвищення ефективності перевезень та підтримки безперервної логістичної функції залізниці.

Організаційна структура управління АТ «Укрзалізниця» в Одеській філії характеризується чіткою ієрархічністю та централізацією. Структура побудована за принципом вертикального підпорядкування, що починається з керівників підрозділів - зокрема, начальника ПБЦ II (підрозділу бухгалтерського обліку та фінансів) і начальника відділу організації (ОРГ), яким безпосередньо підпорядковуються відповідні функціональні відділи та окремі працівники. Такий підхід відповідає традиційній моделі централізованого управління, що передбачає чіткий розподіл повноважень та відповідальності.

Основним принципом побудови внутрішньої структури є функціональна департаменталізація: усі підрозділи сформовані відповідно до виконуваних функцій. Зокрема, виділяються окремі відділи, відповідальні за ключові напрямки бухгалтерського обліку й фінансів: контрольно-ревізійний та довідково-бухгалтерський, розрахунки з нематеріальними активами та товарно-матеріальними цінностями, податкову звітність, фінансову звітність, облік заробітної плати та господарські операції. Така спеціалізація сприяє розвитку експертності в межах кожного функціонального блоку, що є важливою передумовою для підвищення точності обліку й дотримання фінансової дисципліни.

Особливістю структури є її орієнтація на фінансово-бухгалтерський супровід діяльності підприємства: більшість посад пов'язані з бухгалтерськими функціями, включаючи велику кількість бухгалтерів та провідних бухгалтерів у кожному з відділів. Це підкреслює ключове значення фінансового контролю, звітності та аналізу в управлінні великою інфраструктурною компанією.

У межах відділів спостерігається багаторівнева побудова штатної чисельності, що включає провідних бухгалтерів, бухгалтерів першої та другої категорій. Така градація свідчить про формалізовану систему кар'єрного зростання, а також про диференціацію обов'язків відповідно до рівня кваліфікації та досвіду.

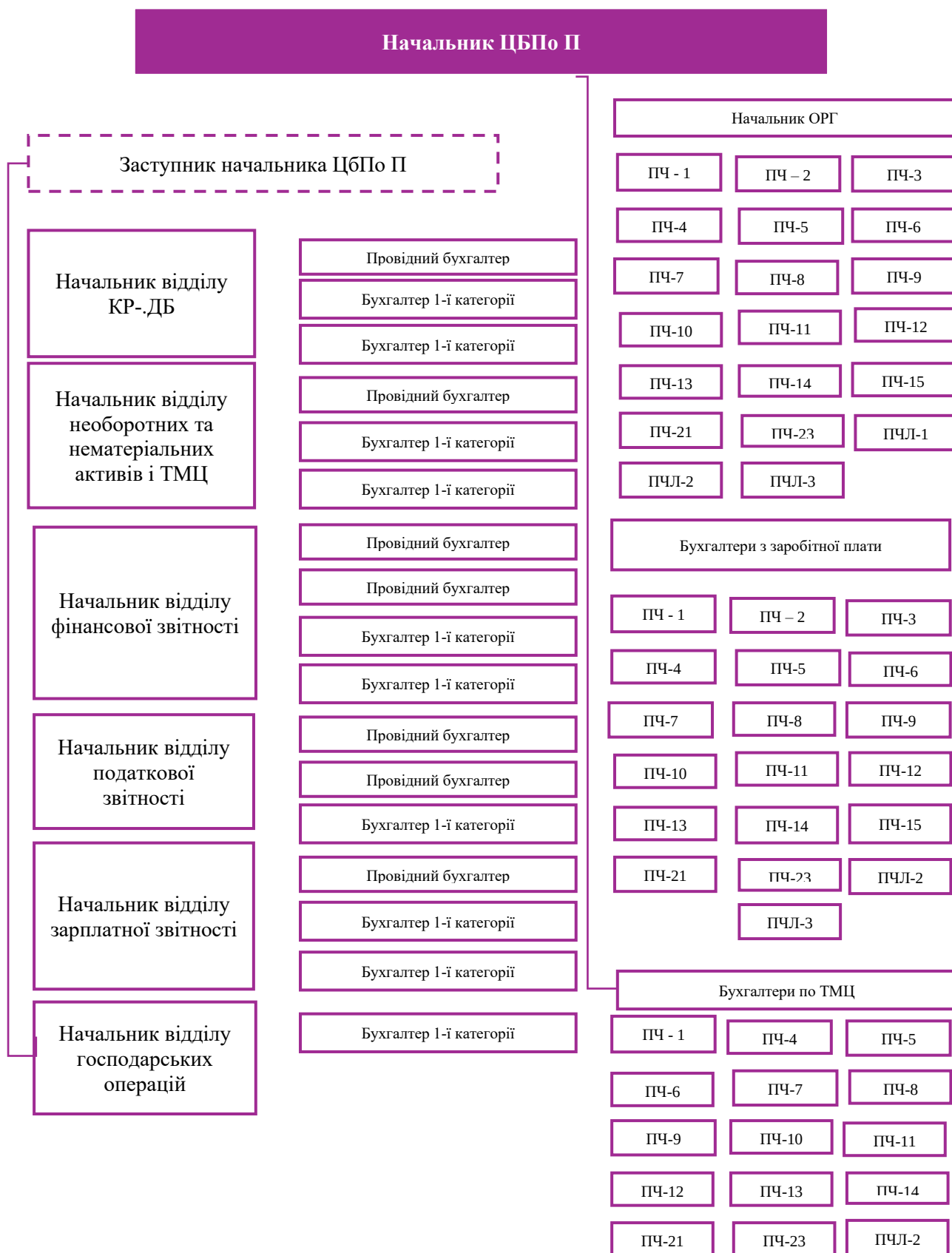


Рисунок 2.3 - Організаційна структура управління Служба колії Регіональної філії «Одеська залізниця»

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Деталізація структури відділу організації (ОРГ) особливо помітна через наявність розгалуженої системи ПЧ (ймовірно, пунктів частин або окремих секцій) - зокрема, від ПЧ-1 до ПЧ-15, а також ПЧ-21, ПЧ-22, ПЧ-3. Така диференціація вказує на чітке територіальне або функціональне зонування, що може бути пов'язане з технічною або логістичною специфікою залізничної інфраструктури. Крім того, до структури цього відділу входять спеціалізовані бухгалтери з нарахування заробітної плати та обліку товарно-матеріальних цінностей, що свідчить про інтеграцію функцій управління персоналом і матеріальними ресурсами.

Норма керованості, яка простежується в діаграмі, свідчить про достатню ефективність управління: заступники керівників координують роботу декількох начальників відділів, які, у свою чергу, контролюють роботу бухгалтерів різного рівня. Це створює умови для збереження контрольованості та оперативності у прийнятті рішень.

Утім, наявність функціонального поділу несе ризик формування роз'єднаності, за якого відділи можуть функціонувати ізольовано, з обмеженим обміном інформацією між ними. Така проблема є типовою для великих організацій з жорсткою вертикаллю підпорядкування, і вимагає додаткових зусиль з боку керівництва для забезпечення міжвідомчої координації.

Загалом, акцент на підрозділах, відповідальних за звітність - фінансову, податкову та зарплатну - у поєднанні з контрольно-ревізійними функціями свідчить про високу орієнтацію організації на дотримання нормативних вимог, забезпечення прозорості діяльності та фінансової дисципліни.

Організаційна структура управління Одеської філії АТ «Укрзалізниця» відображає класичний ієрархічно-функціональний тип управління з глибокою спеціалізацією на бухгалтерсько-фінансових процесах. Вона є відповіддю на потребу в чіткому розподілі повноважень, надійному контролі, професіоналізації функцій та ефективному обробленні великого обсягу фінансових і організаційних даних у межах складної транспортної системи. Такий підхід забезпечує

стабільність і керованість, хоча й потребує підтримки горизонтальної взаємодії для уникнення надмірної фрагментації діяльності.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення системи менеджменту персоналу служби колії

Ефективний менеджмент персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства в сучасних економічних умовах. Кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу — це комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування, розвиток та раціональне використання трудового потенціалу організації для досягнення її стратегічних цілей. У динамічному ринковому середовищі, де конкуренція за кваліфіковані кадри постійно зростає, а вимоги до продуктивності праці та інноваційності є надзвичайно високими, глибокий та систематичний аналіз кадрового забезпечення набуває першочергового значення.

Тенденції укомплектованості кадрами в структурних підрозділах служби колії, що є ключовим для забезпечення безперебійного функціонування та безпеки залізничної інфраструктури. Зміни в чисельності персоналу можуть бути зумовлені різними факторами, включаючи оптимізацію штату, плинність кадрів, а також зовнішні обставини, що впливають на діяльність підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.1 показує загальну тенденцію до зменшення чисельності персоналу у службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» за період з 2021 по 2023 рік. Загальна кількість працівників служби колійного господарства скоротилася на 297 осіб, що становить 95,8% від початкового рівня. Більшість підрозділів (ПЧ) також демонструють скорочення штату. Найбільш значне відхилення у відсотковому співвідношенні спостерігається в ПЧ-3 Подільськ -132 особи, або 64,3%, а також у ПЧ-21 Вапнярка на 60 осіб, або 81,7%. Єдиним підрозділом, що демонструє зростання чисельності персоналу, є ПЧ-22 Одеса-Сортувальна на 15 осіб, або 105,1%.

Таблиця 2.1 – Чисельність персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Найменування основних професій	2021	2022	2023	Відхилення	
				+/-	%
Служба колійного	7029	9796	6732	-297	95,8
ПЧ-1 Одеса-Головна	285	5559	253	-32	88,8
ПЧ-2 Роздільна	188	188	169	-19	89,9
ПЧ-3 Подільськ	370	285	238	-132	64,3
ПЧ-4 Білгород-Дністровський	291	369	265	-26	91,1
ПЧ-5 Христинівка	321	320	294	-27	91,6
ПЧ-6 Черкаси	182	269	168	-14	92,3
ПЧ-7 Гайворон	192	193	176	-16	91,7
ПЧ-8 Корсунь	338	338	316	-22	93,5
ПЧ-9 Шевченко	353	353	312	-41	88,4
ПЧ-10 Знам'янка	321	321	288	-33	89,7
ПЧ-11 Олександрія	268	208	242	-26	90,3
ПЧ-12 Помічна	370	370	345	-25	93,2
ПЧ-13 Вознесенськ	245	245	218	-27	89,0
ПЧ-14 Миколаїв	295	295	245	-50	83,1
ПЧ-15 Херсон	273	273	273	0	100,0
ПЧ-16 Каховка	203	203	185	-18	91,1
ПЧ-17 Рені	153	153	135	-18	88,2
ПЧ-21 Вапнярка	327	294	267	-60	81,7
ПЧ-22 Одеса-Сортувальна	293	328	308	15	105,1
ПЧ-23 Долинська	291	364	265	-26	91,1

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Загальна негативна динаміка може свідчити про оптимізацію штату, плинність кадрів або вплив зовнішніх факторів, таких як військовий стан в країні, що може призводити до реорганізації та перерозподілу ресурсів. Детальне дослідження причин цих змін вимагає додаткового аналізу економічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності філії.

Аналіз чисельності персоналу за категоріями професій є ключовим для розуміння структури трудових ресурсів будь-якої організації, зокрема, у такій критично важливій галузі, як залізничний транспорт. Розподіл працівників за професійними групами дозволяє не лише оцінити наявний кадровий потенціал, а й виявити можливі диспропорції, дефіцит або надлишок спеціалістів у певних сферах. Дані є фундаментом для стратегічного планування, оптимізації

управлінських рішень та розробки програм розвитку персоналу. Дослідження динаміки чисельності за категоріями професій дозволяє відслідковувати вплив різних факторів - від технологічних змін та економічної кон'юнктури до внутрішніх реорганізацій та соціальної політики підприємства

Таблиця 2.2 – Чисельність за категоріями професій в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» станом на 2023 рік

Показник	Нормативна чисельність	Планова чисельність	Середньооблікова чисельність	Відхилення	
				від норм.	від план.
Служба колії всього	9796	6300	6732	-3064	432
поточне утримання колії, земполотна штучних споруд	8128	5060	5319	-2809	259
у т.ч. монтери колії	4410	2453	2453	-1957	0
ут.ч. ремонт. штуч. споруд	259	127	127	-132	0
у т.ч. бригадири (звіл.) з поточ.утримання й ремонту колії та штуч.споруд	579	513	513	-66	0
у т.ч. чергові по переїзду	864	808	808	-56	0
у т.ч. оператори дефектоскопних візків	447	317	317	-130	0
ут.ч.майстри шляхові	297	269	269	-28	0
ут.ч.майстри мостові та тунельні	27	24	24	-3	0
у т.ч. сигналісти	160	97	97	-63	0
Ремонт колії, зем.полотна, штучних споруд (заповн.КМС, ДПМКР,БМП,ПЧ)	29	13	13	-16	0
у т.ч. монтери колії дист. колії, які викон.роботи з рем.верх.будови колії	29	13	13	-16	0
Поточне утримання захисних ліснонадходжень	525	403	429	-96	26
інші роботи	6	8	8	2	0

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Аналіз чисельності персоналу служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» станом на 2023 рік виявив суттєвий дефіцит кадрів - 6732 працівника при нормативі 9796, що становить недокомплект у 3064 особи

або 31,3%. Найбільший дефіцит зафіксовано серед монтерів колії - 957 осіб, ремонтників штучних споруд - 132, операторів дефектоскопних візків - 130 та сигналістів - 63. Водночас планова чисельність у більшості категорій відповідає фактичній, що свідчить про оптимізацію штату в умовах обмежених ресурсів. Така ситуація створює ризики для безпеки руху, своєчасності ремонтів та загальної надійності залізничної інфраструктури, що потребує термінового перегляду кадрової політики й зміцнення професійного потенціалу.

Продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання трудових ресурсів у будь-якій галузі, зокрема в залізничному транспорті. В умовах зростаючих вимог до якості та швидкості обслуговування залізничної інфраструктури, підвищення продуктивності праці працівників служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» набуває особливої актуальності. Оцінка цього показника дозволяє виявити резерви підвищення ефективності роботи, оптимізувати кадрову політику та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах обмежених ресурсів і кадрового дефіциту.

Таблиця 2.3 – Продуктивність праці в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	2021	2022	2023	Відношення	
				+/-	%
Обсяги для продуктивності	109807,7	101840,6	101070,8	-8736,9	92,0
Контингент	7559	6914	6624	-935	87,6
Продуктивність праці	14,5	14,7	15,3	0,8	105,5
Фонд оплати праці по УТО	986166	896853	1013201	27035	102,7
Середньомісячна заробітна плата	10872	10810	12747	1875	117,2

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Позитивна динаміка зростання продуктивності праці на тлі скорочення обсягів та контингенту: Незважаючи на стабільне скорочення "Обсягів для продуктивності" (з 109807,7 у 2021 році до 101070,8 у 2023 році, що становить 92% від початкового рівня) та значне зменшення "Контингенту" (з 7559 до 6624 осіб, або 87,6% від початкового рівня), продуктивність праці демонструє стійке зростання. З 14,5 у 2021 році вона збільшилася до 15,3 у 2023 році, що становить

зростання на 5,5%. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів у службі колії.

Служба колії Регіональної філії «Одеська залізниця» демонструє здатність до підвищення продуктивності праці в умовах скорочення чисельності персоналу та обсягів робіт. Це свідчить про ефективність внутрішніх управлінських рішень та, ймовірно, мотиваційних програм. Проте, подальший розвиток потребує ретельного моніторингу, щоб уникнути потенційних ризиків, пов'язаних з надмірною інтенсифікацією праці та можливим зниженням якості технічного обслуговування залізничної інфраструктури у довгостроковій перспективі.

Управління витратами є ключовим елементом ефективної діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів. У сфері залізничного транспорту питання контролю непродуктивних витрат має особливу вагу, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансову стійкість та якість наданих послуг.

Таблиця 2.4 - Аналіз непродуктивності витрат в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	2021	2022	2023	Відношення	
				+/-	%
Непродуктивні витрати					
Нестачі та витрати від псування	6493	2132	9888	3395	152,29
відшкодовано	890	305	454	-436	51,01
результат	-5603	-1827	-9434	-3831	168,37
Інші штрафи, пені, неустойки	468	46	16	-452	3,42
відшкодовано	11	18	109	98	990,91
результат	-457	-28	93	550	-20,35
Всього	6961	2178	9904	2943	142,28
відшкодовано	901	323	563	-338	62,49
результат	-6060	-1855	-9341	-3281	154,14
Неприбуткові витрати з оплати праці					
Доплата за роботу в надурочний час	2237,3	1829,8	3005,7	768,4	134,34
Доплата за роботу в вихідні понад норму робочого часу	8445,7	3558,7	6862,9	-1582,8	81,26

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Результати аналізу табл. 2.4, свідчать про значне зростання загального рівня непродуктивних витрат у службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» у

2023 році порівняно з 2021 роком. Найбільше зростання продемонстрували витрати, пов'язані з нестачами та псуванням майна, які збільшилися на 152,29%, що свідчить про недоліки в системі обліку, зберігання та контролю матеріальних ресурсів. Незважаючи на те, що деякі витрати були частково відшкодовані, загальний негативний результат поглибився. Водночас спостерігається позитивна тенденція щодо зменшення сум штрафів, пені та неустойок, а також значне зростання обсягів їх відшкодування. Щодо витрат на оплату праці, то доплати за роботу у вихідні дні скоротилися, проте доплати за надурочний час суттєво зросли, що вказує на можливе нераціональне планування робочого часу. Загалом, ситуація потребує комплексних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію непродуктивних витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.5 – Аналіз заробітної плати в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	2021	2022	2023	Відношення	
				+/-	%
Фонд оплати праці, всього	907551	917385,8	1041459,6	133908,6	114,8
Фонд основної заробітної плати:	500310	480119	511458,5	11148,5	102,2
- оплата праці за час перебування у відрядженні за виконану роботу	1949,2	1283,6	2165,6	216,4	111,1
- оплата часу професійно-технічного навчання на виробництві	121,6	75,8	149,6	28	123,0
- оплата часу роботи стажером	82,1	83,6	102	19,9	124,2
- оплата часу роботи учнем	572,8	696,3	891,5	318,7	155,6
Фонд додаткової заробітної плати	372866	403321,2	493044,5	120178,5	132,2
Фонд інших заохочувальних та компенсаційних виплат, що включаються до фонду з оплати праці	34375	33945,6	36956,6	2581,6	107,5

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Аналіз заробітної плати є важливим інструментом оцінки фінансової політики підприємства, його здатності забезпечувати мотивацію працівників і соціальні гарантії. Дослідження динаміки фонду оплати праці у службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» за 2021–2023 роки засвідчило зростання загального ФОП на 14,8%, що свідчить про збільшення витрат на персонал. Основна заробітна плата зросла незначно на 2,2%, тоді як

додаткова заробітна плата зросла на 32,2%, що вказує на посилення мотиваційної складової та використання компенсацій за складні умови праці. Витрати на навчання, стажування та підготовку учнів зросли на 23-55,6%, що свідчить про інвестиції у розвиток персоналу. Незначне зростання інших компенсаційних виплат 7,5% вказує на збереження додаткових соціальних гарантій. Загалом, спостерігається тенденція до посилення мотивації працівників та формування кадрової стабільності в умовах складної економічної ситуації.

Заробітна плата є важливим чинником мотивації персоналу, а її рівень і динаміка відображають як економічну ситуацію в галузі, так і пріоритети підприємства щодо окремих професійних груп.

Таблиця 2.6 – Аналіз середньомісячної заробітної плати за професіями в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Професії	2021	2022	2023	Відношення	
				+/-	%
Монтери колії з поточного утримання	11457	11600	11655	198	101,7
Бригадири колії	13756	13700	13732	-24	99,8
Дорожні майстри	16844	16300	16427	-417	97,5
Оператори дефектоскопного візку	12671	12400	12483	-188	98,5
Чергові по переїзду	7300	7800	7821	521	107,1
Лісоруби	8184	7700	7734	-450	94,5

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Аналіз даних засвідчив неоднорідну динаміку змін заробітної плати серед працівників різних професій. Найбільше зростання середньомісячної заробітної плати спостерігалось у чергових по переїзду 521 грн, або 107,1%, що свідчить про підвищену увагу до цієї категорії працівників. Незначне підвищення також відбулося у монтерів колії з поточного утримання 198 грн або 101,7% та операторів дефектоскопного візку 83 грн або 98,5%, що може бути пов'язано із зростанням обсягів технічних робіт.

Водночас інші професійні групи, зокрема бригадири колії, дорожні майстри та лісоруби, зазнали зниження або стагнації заробітної плати. Найгірша динаміка - у лісорубів, де заробітна плата зменшилася на 450 грн до 94,5% від рівня 2021 року.

У цілому, зафіксовано як позитивні, так і негативні тенденції. Вони можуть бути обумовлені як змінами навантаження на окремі професії, так і загальною фінансово-економічною політикою компанії. Для збереження мотивації та стабільності кадрового складу доцільно забезпечити більш збалансовану індексацію заробітної плати з урахуванням складності й відповідальності виконуваних робіт.

2.3. Оцінка ефективності розвитку менеджменту персоналу служби колії

Система менеджменту персоналу є ключовим елементом ефективного функціонування сучасного підприємства. Успішний розвиток менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, оптимізації витрат на утримання персоналу та формуванню позитивного іміджу роботодавця. У контексті постійних змін на ринку праці та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри, підприємства все більше уваги приділяють аналізу економічних показників, що характеризують результативність кадрової політики.

Оцінка економічних показників розвитку менеджменту персоналу дозволяє комплексно визначити ефективність витрат на персонал, рівень мотивації працівників, продуктивність, а також вплив реалізованих HR-заходів на загальні фінансово-господарські результати підприємства.

Підтримка інфраструктури залізничного транспорту в технічно справному стані є одним із головних завдань служби колії. У цьому контексті особливе значення мають обсяги виконаних робіт по ПЧ (поточне утримання колії), які забезпечують безперебійну, безпечну та ефективну експлуатацію залізничного полотна. Регіональна філія «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» обслуговує розгалужену мережу залізничних ліній, що вимагає значних трудових і матеріально-технічних ресурсів для виконання планових і позапланових колійних робіт.

Аналіз обсягів робіт по ПЧ дає змогу оцінити рівень навантаження на колійне господарство, ефективність використання наявного персоналу та техніки, а також

рівень дотримання планових показників у сфері утримання інфраструктури. Таке дослідження є базовим для ухвалення управлінських рішень щодо оптимізації роботи служби колії, формування бюджетів, логістичного планування та забезпечення безпеки руху поїздів.

Таблиця 2.7 – Обсяги робіт по ПЧ в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Види робіт	2021	2022	2023	Відхилення	
				+/-	%
ПЧ-1	650,43	702,69	647,52	-2,91	99,6
ПЧ-2	635,6	698,14	660,37	24,77	103,9
ПЧ-3	720,23	687,15	611,75	-108,48	84,9
ПЧ-4	621,5	576,31	523,23	-98,27	84,2
ПЧ-5	659,81	680,03	663,91	4,1	100,6
ПЧ-6	448,46	454,29	448,46	0	100,0
ПЧ-7	459,11	442,43	436,78	-22,33	95,1
ПЧ-8	762,5	826,65	762,37	-0,13	100,0
ПЧ-9	823,94	866,24	717,23	-106,71	87,0
ПЧ-10	752,2	737,1	687,72	-64,48	91,4
ПЧ-11	696,64	766,93	732,42	35,78	105,1
ПЧ-12	746,95	798,92	785,78	38,83	105,2
ПЧ-13	733,23	734,76	785,08	51,85	107,1
ПЧ-14	676,39	692,34	722,42	46,03	106,8
ПЧ-15	549,9	537,1	543	-6,9	98,7
ПЧ-16	435,4	441,6	483	47,6	110,9
ПЧ-17	239,57	241,12	291,89	52,32	121,8
ПЧ-21	720,75	746,12	610,99	-109,76	84,8
ПЧ-22	980,33	1091,98	1079,2	98,87	110,1
ПЧ-23	742,99	746,71	748,06	5,07	100,7
Разом	13055,9	13469,2	12808,9	-247	98,1

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

У період 2021–2023 років обсяги робіт по підрозділах поточного утримання колії (ПЧ) загалом залишалися стабільними, хоча у 2023 році зафіксовано незначне зниження загального показника на 1,9% порівняно з 2021 роком. Показники окремих ПЧ свідчать про нерівномірну динаміку: частина підрозділів демонструє приріст обсягів робіт, інші - суттєве зменшення. Це може бути пов'язано з відмінностями у технічному стані колії, обсягами фінансування, кадровим забезпеченням та пріоритетами в плануванні ремонтно-колійних робіт.

Фінансові результати та показники ефективності господарської діяльності є ключовими індикаторами стабільності та конкурентоспроможності підприємства (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Фінансові результати та ефективність господарської діяльності в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	4175796	4311492	4340038	164242,0	103,93
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4171146	4306202	4333477	162331,0	103,89
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	71477	32810	276195	204718,0	386,41
Отримано на 1 працівника чистого доходу, тис. грн.	519,9	617,2	648,7	128,84	124,78
Отримано чистого доходу на 1 грн. активів, грн.	0,143	0,149	0,150	0,01	104,55
Отримано прибутку на 1 грн. активів, грн.	0,002	0,001	0,010	0,01	388,70
Отримано прибутку на 1 працівника, тис. грн.	8,90	4,70	41,28	32,39	463,92
Рентабельність, %	12,8	5,3	9,8	-3,0	X

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

У період 2021–2023 років фінансові результати та ефективність господарської діяльності служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» загалом демонстрували позитивну динаміку. Зокрема, спостерігається стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, який у 2023 році становив понад 4,3 млрд грн, що на 3,93% більше порівняно з 2021 роком. Водночас приріст чистого прибутку є значно відчутнішим - він збільшився у 3,86 раза, що свідчить про підвищення ефективності фінансового управління, оптимізацію витрат та результативніше використання ресурсів.

Показники продуктивності праці також покращилися: зросли обсяги доходу та прибутку, отриманого на одного працівника, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Крім того, підвищилася віддача активів - як за рівнем доходу, так і прибутку на 1 грн вартості активів, що свідчить про покращення капіталовіддачі. Незважаючи на зниження рентабельності у 2022 році, у 2023 році цей показник знову продемонстрував зростання до 9,8%, що свідчить про загальне покращення фінансової стабільності.

Економічна ефективність використання виробничих ресурсів є ключовим показником діяльності будь-якого підприємства, що відображає раціональність та результативність застосування матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у виробничому процесі. В умовах сучасних викликів та зростаючої конкуренції ефективне управління ресурсами стає одним із найважливіших факторів забезпечення сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.9 - Економічна ефективність використання виробничих ресурсів в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показники	2021	2022	2023	В середньому за 2021-23 р.	2023 р. до 2021 р., +/-
Отримано валової прибутку	4650	5 290	6561	5500,3	1911
Отримано чистого доходу від реалізації продукції	4175796	4311492	4340038	4275775,3	164242
Отримано чистого прибутку	71477	32810	276195	126827,3	204718
<i>Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів с/г призначення, грн.:</i>					
валової прибутку	0,16	0,18	0,23	0,2	0,07
чистого доходу	143,31	149,47	149,83	147,5	6,52
чистого прибутку	2,45	1,14	9,54	4,4	7,08
<i>Отримано на 1 середньорічного працівника, грн.</i>					
валової прибутку	0,58	0,76	0,98	0,8	0,40
чистого доходу	519,89	617,16	648,74	595,3	128,84
чистого прибутку	8,90	4,70	41,28	18,3	32,39

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Аналіз економічної ефективності використання виробничих ресурсів служби колії «Одеська залізниця» за 2021–2023 роки показав покращення ключових показників. У 2023 році валовий прибуток зріс на 1,9 млн грн, а чистий прибуток - на 204,7 млн грн порівняно з 2021 роком, що свідчить про зростання прибутковості. Чистий дохід також збільшився на 164,2 млн грн, відображаючи зростання обсягів реалізації та ефективне управління.

Підвищилась ефективність використання основних виробничих фондів: на 1000 грн їх вартості припадало у 2023 році 0,23 грн валового та 9,54 грн чистого прибутку - майже в 4 рази більше, ніж у 2021 році. Ефективність трудових ресурсів

також зросла: на одного працівника отримано 648,74 тис. грн чистого доходу і 41,28 тис. грн чистого прибутку, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Аналіз динаміки рівня рентабельності за різними видами діяльності є важливим інструментом оцінки ефективності функціонування підприємства. Рентабельність відображає співвідношення отриманого прибутку до витрат або вкладених ресурсів і дає змогу визначити, які напрямки діяльності приносять найбільший економічний ефект, а де існують резерви для підвищення результативності.

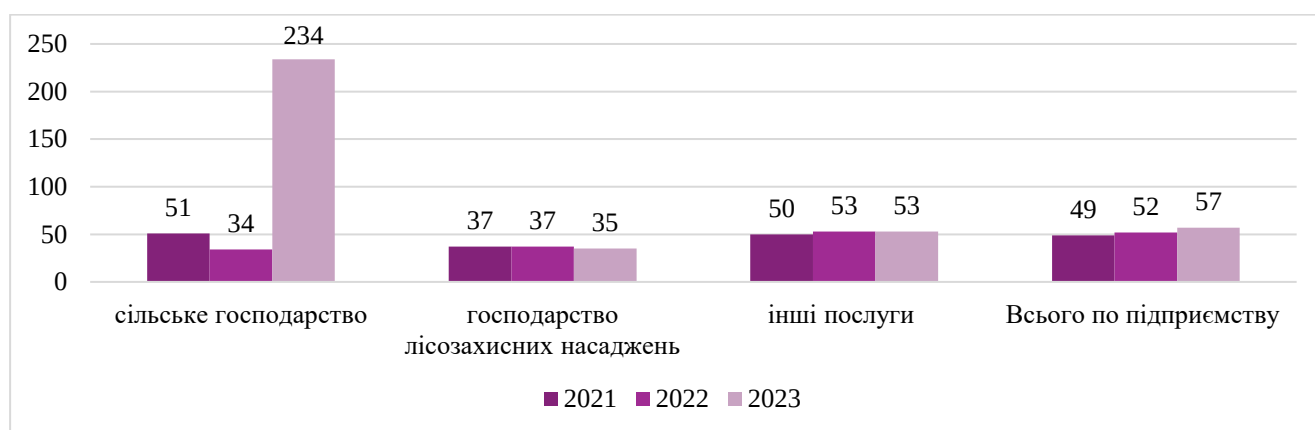


Рисунок 2.3 - Динаміка рівня рентабельності за видами діяльності по службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Динаміка рівня рентабельності за видами діяльності підприємства за період 2021-2023 років свідчить про суттєві зміни у прибутковості окремих напрямків роботи. Зокрема, рентабельність у сільському господарстві за цей період значно зросла - з 51% у 2021 році до 234% у 2023 році, що вказує на суттєве підвищення ефективності цього виду діяльності. Водночас рентабельність у господарстві лісозахисних насаджень залишалась відносно стабільною, коливаючись близько 35–37%. Послуги в категорії «інші послуги» також демонстрували стабільність на рівні близько 50–53%. Загальний рівень рентабельності по підприємству за три роки підвищився з 49% до 57%, що свідчить про позитивні тенденції в загальній ефективності господарської діяльності. Значне зростання доходів від сільського господарства свідчить про посилення конкурентних позицій і підвищення

ефективності в цьому напрямку. Водночас стабільність витрат у господарстві лісозахисних насаджень та інших послугах вказує на збалансованість ресурсів та контроль за витратами.

Таблиця 2.10 – Аналіз доходів, витрат і фінансовий результат по всіх видах діяльності по службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення +/-
1. Реалізація послуг допоміжного виробництва				
Доходи	13702	14902	9712	-3990
Витрати	9182	9973	6072	-3110
Прибуток	4520	4969	3640	-880
% рентабельності	49	52	60	11
сільське господарство				
Доходи	295	423	200	-95
Витрати	195	316	153	-42
Прибуток	100	107	47	-53
% рентабельності	51	34	31	-20
господарство лісозахисних насаджень				
Доходи	321	340	300	-21
Витрати	235	249	231	-4
Прибуток	86	91	69	-17
% рентабельності	37	37	30	-7
2. Інші види діяльності				
Доходи	45863	13779	9212	-36651
Витрати	108315	9008	5688	-102627
Прибуток	-62452	4771	3524	65976
% рентабельності	-	53	62	X
3. Інші доходи і витрати				
Доходи	2264	157388	109578	107314
Витрати	6773	133953	41976	35203
Прибуток	-4509	23435	68502	73011
4. Фінансові витрати, лізинг				
Доходи	12	0	0	-12
Витрати	9048	7660	7994	-1054
Прибуток	-9036	-7660	-7994	1042
Всього				
Доходи	61841	210579	205452	143611
Витрати	133318	177769	138912	5594
Прибуток	-71477	32810	66540	138017

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Загальний фінансовий результат підприємства є позитивним і має тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне управління всіма видами діяльності.

Подальша увага має бути зосереджена на підтримці прибуткових напрямків та пошуку резервів підвищення ефективності у менш прибуткових секторах.

За період 2021–2023 років у службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» спостерігається різна динаміка фінансових показників. Доходи допоміжного виробництва знизилися на 28%, прибуток - на 18%, проте рентабельність зросла на 11%, що свідчить про кращий контроль витрат. У сільському господарстві доходи зменшилися на 32%, прибуток скоротився на 50%, а рентабельність впала на 20%.

Господарство лісозахисних насаджень також зазнало зниження доходів на 7%, прибутку - на 20%, і рентабельність зменшилася на 7%. Інші види діяльності показали значне скорочення доходів на 80%, але прибуток при цьому збільшився більш ніж удвічі, що відображає підвищення ефективності в управлінні цим напрямком. Інші доходи зросли на 152%, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат. Водночас фінансові витрати залишаються стабільно високими і чинять негативний вплив на загальний результат підприємства. Загалом, незважаючи на зниження доходів у окремих сферах, загальний прибуток підприємства значно зріс, що свідчить про покращення ефективності діяльності, проте потребує подальшої оптимізації витрат і підвищення доходів

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СЛУЖБІ КОЛІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ОДЕСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» «АТ УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1. Напрямки розвитку менеджменту персоналу в службі колії

У сучасних умовах розвитку економіки та підвищення рівня конкуренції ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників успішної діяльності будь-якого підприємства. Менеджмент персоналу охоплює комплекс заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та збереження кваліфікованих працівників, що забезпечує стабільність і динамічний розвиток організації.

В умовах стрімких технологічних змін, глобалізації та зростаючих вимог до якості продукції та послуг, роль менеджменту людських ресурсів значно зростає. Саме персонал виступає основним ресурсом, що формує конкурентні переваги. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічний підхід до управління, який враховує не лише потреби бізнесу, а й соціально-психологічні аспекти праці, а також сучасні тенденції ринку праці.

Для підприємств, що працюють у сфері залізничних перевезень, управління персоналом має специфічні особливості. Воно пов'язане з високими стандартами безпеки, координацією складних технологічних процесів, а також із забезпеченням надійності інфраструктури. У таких умовах особливо важливими стають: вдосконалення системи навчання; підвищення мотивації працівників; впровадження інноваційних методів управління; адаптація до змін зовнішнього середовища.

Світова практика демонструє, що провідні країни активно впроваджують цифрові рішення, які радикально змінюють підходи до обслуговування інфраструктури, розподілу ресурсів та організації праці. Адаптація подібних моделей до національних умов забезпечує зниження витрат, підвищення безпеки та ефективності функціонування галузі.

Напрями цифрової трансформації та інновацій в менеджменті персоналу [15]:

1. *Цифровий моніторинг і предиктивне обслуговування.* Впровадження сенсорних систем дозволяє переходити до проактивного технічного обслуговування через раннє виявлення несправностей. Алгоритми машинного навчання прогнозують технічний стан об'єктів і допомагають оптимізувати витрати на ремонти.

2. *Планування інфраструктурних «вікон».* Завчасне планування ремонтних інтервалів з урахуванням графіка руху та трафіку дозволяє зменшити витрати й збої в перевезеннях, покращуючи координацію ресурсів.

3. *Стратегічне планування трудових ресурсів.* Використання кадрової аналітики та прогнозування змін у структурі праці (внаслідок автоматизації, демографії тощо) допомагає створювати адаптивні програми розвитку персоналу й задовольняти потреби бізнесу.

4. *Контрактна модель з KPI-орієнтацією.* Контракти із чіткими показниками ефективності (KPI), бонусами та штрафами підвищують відповідальність та якість виконання технічних завдань, посилюючи конкуренцію серед виконавців.

5. *Цифрові технології в депо.* Інтеграція планшетів, бездротових мереж та електронної документації скорочує бюрократію, забезпечує прозорість і оперативність у виконанні ремонтних робіт.

6. *Інтелектуальні системи діагностики.* Мобільні застосунки з функціями штучного інтелекту аналізують несправності й рекомендують рішення. Це підвищує швидкість реакції, мінімізує людський фактор та стандартизує процеси.

7. *Людино-центричний дизайн цифрових рішень.* Застосування VR-тренажерів, AR-інструкцій та інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів забезпечує ефективну адаптацію персоналу, підвищує безпеку та мотивацію.

Застосування сучасних цифрових технологій у сфері інфраструктурного управління дає змогу перейти від реактивної моделі роботи до проактивної. Міжнародний досвід демонструє, що впровадження предиктивної аналітики, стратегічного кадрового планування, KPI-контрактів та орієнтованих на користувача цифрових інтерфейсів сприяє: зниженню витрат, підвищенню

надійності інфраструктури, покращенню якості управління персоналом, сталому розвитку залізничної галузі.

Ключовим завданням є ефективна адаптація цих підходів до національного контексту з урахуванням економічної доцільності, технічного стану та кадрового потенціалу.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність роботи служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, що стоять перед підприємством. SWOT-аналіз у цьому контексті виступає потужним інструментом для розробки стратегій розвитку персоналу, які сприятимуть підвищенню продуктивності, безпеки та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стратегічне розташування (порт, логістика, кордон)	Високий рівень плинності кадрів через низьку зарплату
Високий рівень КСВ	Повільність управлінських процесів
Безкоштовне транспортне забезпечення	Залежність від державного регулювання
Розвинена інфраструктура (станції, термінали)	Застаріле обладнання, яке часто виходить з ладу
Систематичне навчання та підвищення кваліфікації	Обмежене фінансування та інвестиції
Інтеграція у міжнародні транспортні коридори	Зношеність рухомого складу та інфраструктури
Щотижневі мотиваційні заходи для персоналу	Відсутність продукції/послуг для новітнього ринку (електротранспорт)
Зарубіжні стажування та обміни	Низький рівень сервісу для пасажирів
Кваліфікований персонал	Залежність від державного регулювання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Підтримка з боку держави	Війна Росії проти України, загроза інфраструктурі
Державні реформи та розвиток залізничної галузі	Економічна нестабільність (інфляція, енергоносії)
Потенціал молодих кадрів, розвиток освітніх програм	Конкуренція з боку автомобільного транспорту
Зростання попиту на перевезення	Економічна нестабільність, інфляція
Зниження логістичних витрат завдяки розташуванню	Мобілізація та виїзд кваліфікованих працівників
Впровадження цифрових сервісів	Підвищення витрат на соціальні стандарти
Розміщення нових логістичних центрів в Україні	Корупційні ризики

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Регіональна філія «Одеська залізниця» має значний потенціал завдяки вигідному стратегічному розташуванню, розвиненій інфраструктурі та кваліфікованому персоналу. Проте існують внутрішні проблеми, зокрема застаріле обладнання, висока плінність кадрів та обмежене фінансування, які стримують ефективність роботи підприємства.

Зовнішні можливості, такі як державна підтримка, реформи у галузі, розвиток освітніх програм і впровадження сучасних технологій, відкривають перспективи для оновлення та модернізації діяльності. Водночас підприємство має враховувати суттєві загрози, серед яких економічна нестабільність, військові дії, відтік кваліфікованих працівників і конкуренція.

Для стабільного розвитку необхідно оптимізувати внутрішні процеси, посилити кадрову політику, впроваджувати інновації та активно реагувати на зовнішні виклики.

Для проведення глибокого аналізу та точного визначення факторів і причин, що мають найбільший вплив на ефективність менеджменту персоналу, фахівці рекомендують застосовувати метод мозкового штурму. Основним завданням цього методу є виявлення максимальної кількості факторів, які охоплюють усі можливі впливи, із розглядом навіть малоймовірних або нетипових варіантів.

Аналіз вважається повним за умови максимальної деталізації проблеми, що досягається її багаторівневою структуризацією. Практика демонструє [12], що така структуризація може охоплювати до п'яти рівнів або більше, залежно від складності проблеми та глибини причинно-наслідкових зв'язків. Метод «5 Чому» передбачає послідовне багаторазове запитання «Чому?», що дозволяє виявити корінні причини проблеми та пов'язати їх із наслідками.

Зібрана інформація систематизується у вигляді деревоподібної структури, яка завдяки простоті та ефективності дозволяє чітко ідентифікувати основні причини проблем у менеджменті персоналу. Повна діаграма відображає комплексний набір можливих причин, що впливають на досліджуване явище.

Зокрема, за допомогою діаграми Ісікави можливо встановити причинно-наслідкові зв'язки, які впливають на управління персоналом, що є важливим для

оптимізації процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства (рис.3.1).

Результати аналізу з використанням діаграми Ісікави підтверджують багатофакторний характер проблеми низької ефективності менеджменту персоналу. Виявлені ключові причини включають як системні недоліки (зокрема, недостатнє фінансування, застаріле програмне забезпечення для HR, неефективні механізми оплати праці та атестації), так і чинники, пов'язані з людським ресурсом та організаційною культурою (наприклад, недостатня увага керівництва до планування кар'єрного розвитку та низький рівень неформальних взаємовідносин між працівниками).

Особливу увагу привертають такі бар'єри ефективного управління персоналом, як відсутність автоматизованих систем управління, недосконалість процедур преміювання та професійного розвитку, а також прогалини в плануванні кар'єри і навчанні для адаптації до нових технологій.

Поточне дослідження показує, що службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» сформулювало процедури управління людськими ресурсами, а також приділяє значну увагу залученню та утриманню персоналу. Водночас слід відзначити, що сучасні працівники обирають організації, які пропонують їм широкі можливості для професійного розвитку та самореалізації.

Сучасні кадрові ресурси цінують зростаючу свободу у прийнятті рішень, яка позитивно впливає на їхню здатність розвиватися та досягати успіхів у роботі. Прагнення до професійного зростання мотивує співробітників шукати компанії, що активно розширюють їхні можливості та підтримують розвиток.

З урахуванням цих тенденцій по службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» є вкрай важливим продовжувати зосереджуватися на розширенні можливостей своїх співробітників.

Впровадження нової політики менеджменту персоналу, яка спрямована на розширення можливостей працівників та підвищення їх креативності, є стратегічно важливим процесом, що потребує активної уваги і підтримки з боку керівництва.

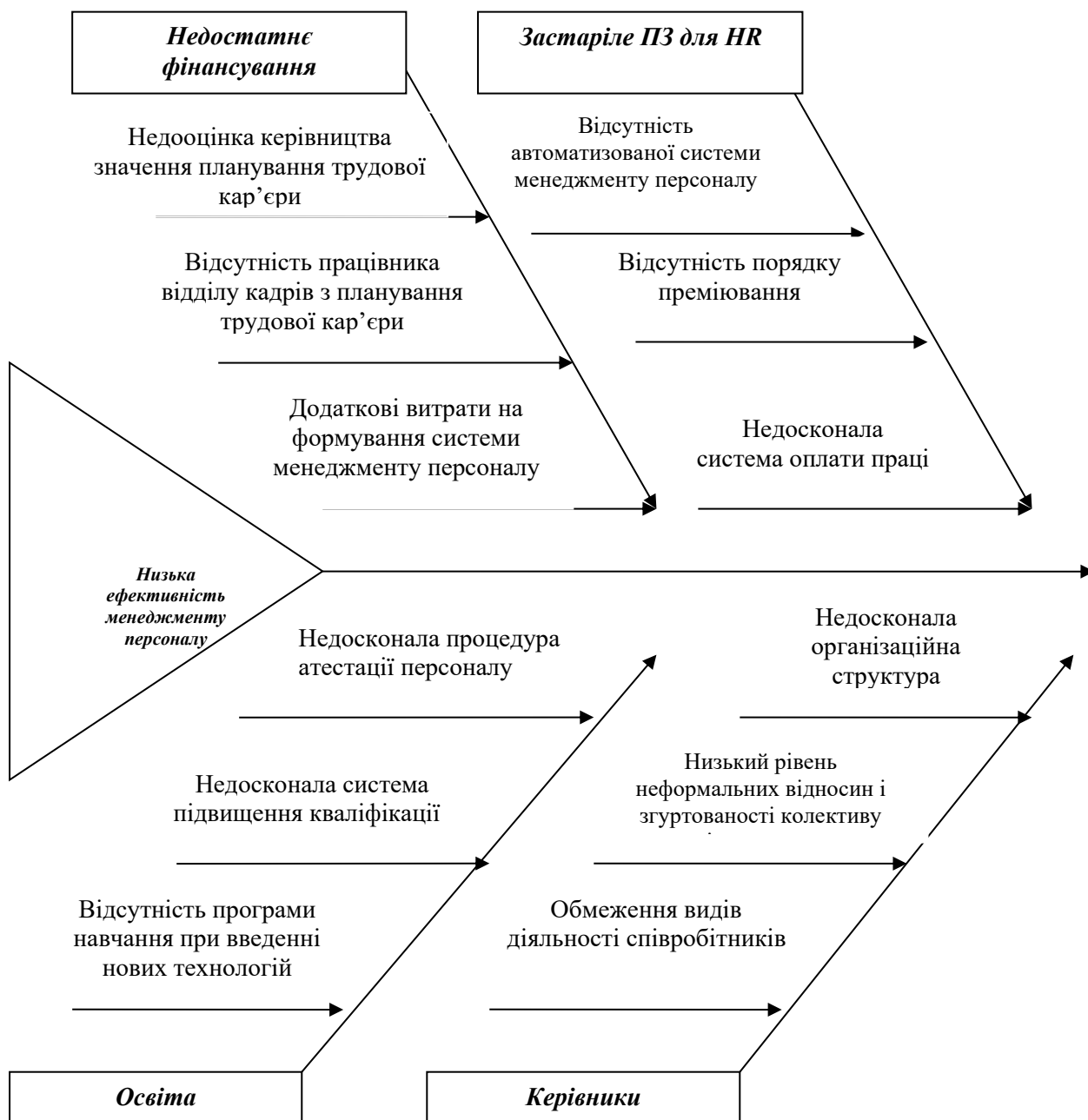


Рисунок 3.1 - Причинно-наслідкова діаграма Ісікави щодо проблем розвитку менеджменту персоналу Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Стратегічні цілі менеджменту персоналу мають бути не лише узгоджені з місією підприємства та його загальними і функціональними стратегіями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства на ринку, адже саме персонал є ключовим ресурсом підвищення конкурентоспроможності службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Основні стратегічні цілі менеджменту персоналу підприємства представлені на рисунку 3.2

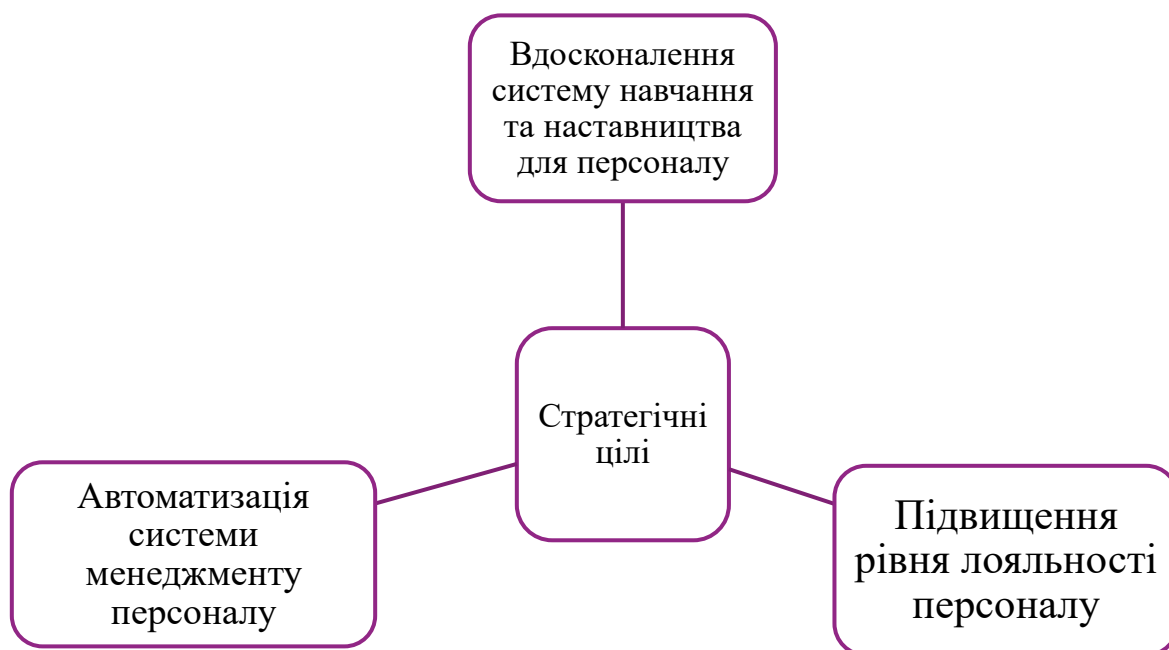


Рисунок 3.2 - Основні стратегічні цілі менеджменту персоналу

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Проаналізувавши можливі стратегічні напрями менеджменту персоналу на підприємстві, визначено, що основними з них є:

- підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства;
- покращення умов праці персоналу;
- організація професійного навчання та розвитку персоналу;
- розвиток системи стимулювання як засобу підвищення лояльності працівників;
- запозичення та впровадження кращих практик конкурентів у сфері стимулювання персоналу.

На основі вище зазначених стратегічних напрямів можна виділити ключові варіанти стратегій управління персоналом, а саме: стратегія професійного розвитку; стратегія кар'єрного зростання; стратегія мотивації та стимулювання.

При формуванні рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» необхідно враховувати особливі умови, що впливають на ефективність заходів.

Зокрема, географічне розташування підприємства та обмеженість соціально-економічної інфраструктури сільських населених пунктів зумовлюють підвищену увагу до задоволення мотиваційних потреб персоналу.

3.2. Система заходів з розвитку менеджменту персоналу в службі колії

Персонал є основною рушійною силою підприємства, що виконує роль людського ресурсу й виступає сполучною ланкою між технічними та економічними чинниками виробничого процесу. У сучасних умовах бізнес значною мірою ґрунтується на ефективному менеджменті. Якщо у центрі виробничої діяльності перебувають люди, то особливої ваги набуває їхнє управління всередині організації. Те, як організовано менеджмент персоналу керівником відповідного підрозділу, значною мірою визначає ефективність діяльності компанії загалом.

Компетентно організований менеджмент персоналу сприяє досягненню головної мети підприємства - максимізації прибутку через ефективне використання людських ресурсів. Це особливо важливо для формування, розвитку та оптимального використання ресурсів в адміністративній, виробничій і стратегічній діяльності підприємства.

Нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу охоплює систему законодавчих і внутрішніх документів, які регулюють трудові відносини та процедури управління. Воно реалізується на двох рівнях: національному (законодавство України, місцеві акти у сфері регулювання праці), внутрішньому (колективні договори, внутрішні положення).

Інформаційне забезпечення - це сукупність актуальних даних, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень у межах менеджменту персоналу. Ці дані використовуються в усіх підсистемах на різних рівнях управління для вирішення організаційних, кадрових і стратегічних завдань.

Науково-методичне забезпечення включає нормативно-методичні документи, що визначають стандарти, положення, норми й критерії, необхідні для впровадження ефективних підходів до менеджменту персоналу.

Забезпечення персоналом здійснюється керівниками всіх рівнів управління, кадровою службою, а також іншими виробничими та функціональними підрозділами, які виконують сервісні функції або надають інформаційну підтримку для прийняття управлінських рішень.

Система менеджменту персоналу на підприємствах повинна формуватися на основі сучасних принципів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей, підвищення рівня залученості працівників та адаптивності до змін. Ефективний менеджмент персоналу - це діяльність, яка узгоджується з довгостроковою концепцією розвитку компанії.

З метою підвищення ефективності кадрової політики було проведено діагностику системи менеджменту персоналу службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця». У результаті аналізу було отримано цілісну картину наявної кадрової системи, її структури, механізмів навчання та управління персоналом. Діагностика дозволила виявити низку слабких сторін (рис.3.):

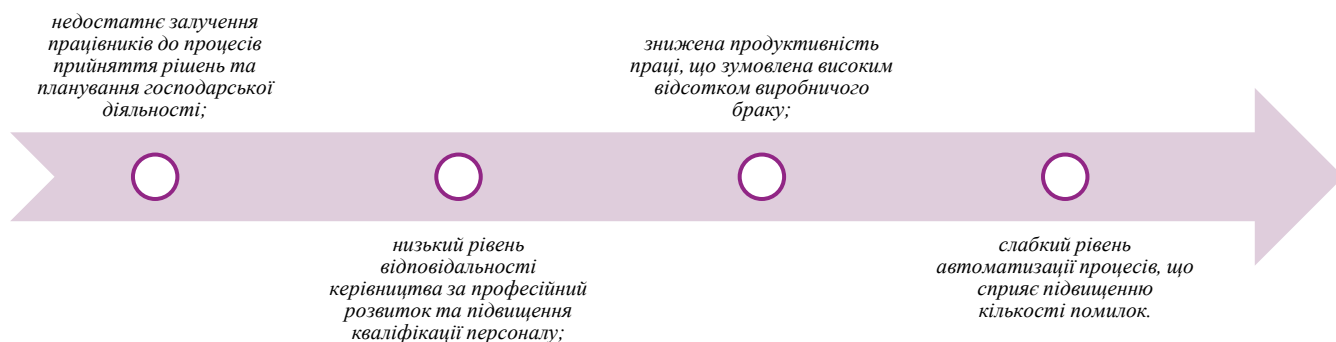


Рисунок 3.3 - Слабкі сторони Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

На основі виявлених проблем розроблено конкретні заходи щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця». Детальна інформація представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Заходи щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Напрямок	Захід
Розвиток системи навчання та професійного зростання персоналу	- Створення системи безперервного навчання з елементами мікронавчання, онлайн-курсів та внутрішніх тренінгів - Запровадження адаптаційних програм для нових працівників - Впровадження системи оціночного менеджменту для відстеження результативності й розвитку
Цифровізація HR-процесів та інформаційне забезпечення	- Інтеграція сучасного програмного забезпечення ERP-система IT-Enterprise для автоматизації обліку кадрів, аналітики та електронного документообігу - Запровадження електронних особових справ, системи обліку робочого часу, KPI-метрик - Розвиток HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

У сучасних ринкових умовах успіх компанії значною мірою залежить від ефективного менеджменту персоналу, який сприяє швидкій адаптації нових працівників, збереженню корпоративної культури та безперервному професійному розвитку.

Відсутність системи наставництва уповільнює інтеграцію молодих спеціалістів і знижує рівень передачі практичних знань. Запровадження наставництва дозволить:

- забезпечити індивідуальний супровід та прискорену адаптацію новачків;
- поглибити залучення у корпоративну культуру та стандарти роботи;
- виявляти та усувати прогалини у професійному розвитку;
- створити мотивацію для наставників через матеріальне заохочення (премія у розмірі 75% середньої зарплати після успішного завершення випробувального терміну підопічним);
- підвищити рівень відповідальності та залученості персоналу.

Виробничі втрати через дефекти й помилки в обслуговуванні - одна з основних проблем, що стримує розвиток підприємства. Впровадження цільових тренінгів із практичним ухилом сприятиме:



Рисунок 3.4 – Впровадження тренінгів щодо менеджменту персоналу в службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Інвестиції у навчання окупаються завдяки зростанню продуктивності і зниженню витрат на усунення браку, що суттєво підвищує конкурентоспроможність компанії.

Для службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» одним із ключових завдань є побудова цілісної та ефективної системи залучення, відбору, утримання й розвитку кваліфікованих фахівців. Досягнення цієї мети можливе лише за умови поєднання кількісних і якісних показників персоналу в єдиному обліковому середовищі.

Сучасні ERP-системи (Enterprise Resource Planning), зокрема IT-Enterprise, включають модулі з менеджменту персоналу (Human Resource Management), які забезпечують всебічну автоматизовану підтримку всіх етапів «життєвого циклу» працівника в організації. Це значно ширше, ніж проста автоматизація документообігу чи заповнення кадрових форм. За відсутності відповідного програмного забезпечення фахівці з управління персоналом змушені витрачати значні ресурси на виконання рутинних операцій, що знижує загальну продуктивність праці. У великих організаціях із чисельністю персоналу від кількох сотень осіб ефективне управління кадрами без автоматизації стає суттєво ускладненим.

Ознаки потреби у впровадженні HRM-системи (рис.3.5):



Рисунок 3.5 - Ознаки потреби у впровадженні HRM-системи

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Основною метою впровадження ERP-системи IT-Enterprise є забезпечення обліку всіх кадрових процесів, підвищення точності розрахунків і мінімізація втрат, пов'язаних із плинністю персоналу, тривалим пошуком кандидатів та складністю адаптаційного періоду. Уже на першому етапі спостерігається покращення якості обробки даних завдяки уніфікованій цифровій базі, яка гарантує достовірність і цілісність розрахункової інформації.

Окрім цього, система забезпечує: підвищення оперативності управлінських процесів; можливість генерації аналітичної звітності у режимі реального часу; безперервне накопичення статистичних даних для підтримки управлінських рішень.

Згідно з аналітичними оцінками, витрати на заміну одного працівника можуть сягати 30 - 150 % його річного доходу. У цьому контексті доцільним стає не лише залучення, а й утримання та розвиток наявного персоналу. Система IT-Enterprise [57] надає управлінцям доступ до комплексної HR-аналітики, яка

враховує як індивідуальні показники співробітників, так і зведені дані щодо ефективності структурних підрозділів і організації загалом.

Умовно HRM-функціонал системи IT-Enterprise можна поділити на три рівні (Додаток А):

1. Перший рівень – автоматизоване нарахування заробітної плати, обробка лікарняних, відряджень та інших видів компенсацій. Основними користувачами є бухгалтерські служби.

2. Другий рівень – розширений кадровий облік, налаштування інтерфейсу згідно з технічними завданнями та організаційною специфікою.

Третій рівень – повнофункціональна підтримка стратегічного HR-менеджменту: планування навчання персоналу, атестація, побудова профілів компетенцій, формування кадрового резерву.

Максимальна ефективність досягається при повній інтеграції HRM-модуля до єдиного цифрового середовища IT-Enterprise, що дозволяє забезпечити наскрізне управління процесами: від рекрутингу - до стратегічного розвитку людського капіталу.

Окремі кадрові програми часто не інтегруються з іншими бізнес-модулями, що знижує їхню ефективність. Наприклад, вони можуть охоплювати лише обчислення заробітної плати або ведення облікової кадрової документації. Відсутність взаємодії з аналітичними, фінансовими та управлінськими системами унеможливорює реалізацію цілісної кадрової політики. Натомість ERP-система IT-Enterprise забезпечує повну автоматизацію менеджменту персоналу з урахуванням мотиваційних механізмів, оцінки професійної придатності та управління людськими ресурсами в стратегічній перспективі.

Підвищення ефективності роботи кадрової служби безпосередньо впливає на загальну продуктивність діяльності підприємства. Зростає швидкість обробки резюме, заповнення кадрової документації та виконання регламентних процедур. Саме тому підготовка до впровадження єдиного інформаційного простору має здійснюватися комплексно, з урахуванням специфіки всіх внутрішніх бізнес-процесів, нормативних вимог та стратегічних пріоритетів підприємства.

Першочерговими завданнями на етапі підготовки є (рис.3.6):

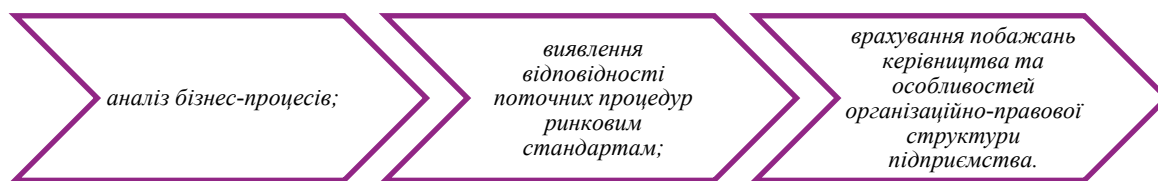


Рисунок 3.6 – Етапи підготовки для впровадження в Регіональній філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

На початковому етапі впровадження також доцільно одразу уточнити такі аспекти, як локалізація інтерфейсу, відповідність законодавству України у сфері праці, оподаткування, бухгалтерського обліку - з урахуванням державного статусу та специфіки діяльності підприємства.

Рациональним підходом є покрокове впровадження із поетапним запуском модулів, що дозволяє розпочати тестування системи ще до завершення повної інтеграції в IT-інфраструктуру.

Використання окремих автономних програм для HRM має істотні обмеження, головне з яких - відсутність інтеграції з іншими підрозділами. Це унеможливорює централізований облік та аналіз кадрової інформації, а формування звітності часто вимагає значних часових витрат. У випадку впровадження ERP-системи ці недоліки усуваються завдяки роботі всіх модулів в єдиному цифровому середовищі.

ERP-система IT-Enterprise забезпечує централізовану автоматизацію процесів для служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», що дозволяє:

- автоматично оновлювати нормативну базу відповідно до змін у законодавстві;
- суттєво скоротити витрати часу та ресурсів на підготовку регламентної звітності;
- уніфікувати облік та забезпечити взаємодію всіх підрозділів підприємства.

Наявність достовірних даних про ефективність працівників дає змогу прогнозувати потребу в новому персоналі. Це дозволяє HR-відділу вчасно розпочати пошук кандидатів, що зменшує ризики виробничих або адміністративних збоїв унаслідок кадрового дефіциту - особливо критично для великого інфраструктурного об'єкта, як-от регіональна залізниця.

Хоча впровадження комплексної ERP-системи (Додаток А) потребує більших інвестицій порівняно з локальними програмами для розрахунку заробітної плати, довгострокові вигоди від її використання переважають початкові витрати. Успіх реалізації залежить від детального планування, оцінки ризиків та чіткого бачення очікуваних результатів.

Ключові переваги пакетних ERP-рішень для впровадження служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» :

- наявність багатофункціонального середовища «з коробки»;
- можливість адаптації типових модулів під специфіку підприємства;
- зменшення кількості технічних помилок і багів, характерних для самописних програм;
- оптимізація ресурсів за рахунок використання перевіреної платформи з широкими можливостями масштабування.

Підтвердженням актуальності такого підходу є загальнонаціональні та галузеві ініціативи. Зокрема, План заходів реформування залізничного транспорту до 2030 року [32] передбачає забезпечення цифрової трансформації АТ «Укрзалізниця» і подолання цифрового розриву з світовими лідерами. Це означає, що сучасні HR-рішення прямо пов'язані з реформою залізничного сектора [43]. АТ «Укрзалізниця» нині підкреслює необхідність впровадження інформаційних систем на всіх рівнях управління. Крім того, державні стратегії діджиталізації закликають організації використовувати електронні сервіси і автоматизовані системи. Наприклад, План дій щодо електронного уряду включав низку заходів з підвищення якості електронних послуг, а запроваджено Національну систему взаємодії TREMBITA для обміну даними між державними реєстрами. Ці ініціативи створюють законодавчі й технологічні умови для широкого застосування цифрових

рішень і в державних підприємствах. Серед головних причин, що обґрунтовують впровадження навчальних тренінгів Huma Academy [60] і ERP [57] на службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», варто відзначити:

- *підвищення прозорості і підзвітності*. Електронні HR-системи уніфікують документообіг і дозволяють контролювати процеси (затвердження відпусток, виплати, зміни штатного розпису) без ручних процедур, що знижує ризики помилок і корупції;

- *оптимізація ресурсів*. Автоматизація рутинної роботи (обробка заявок, формування звітів, комунікації) звільняє час кадровиків на стратегічні задачі: підбір талантів, розвиток персоналу, аналітику;

- *інноваційна культура*. В умовах цифровізації державного сектору впровадження передових HR-технологій формує позитивний імідж компанії та приваблює молодих фахівців, звиклих до сучасних сервісів.

- *сумісність з реформами*. Впровадження систем, що відповідають стандартам державних проектів (відкрите API, захист даних), допомагає Регіональній філії «Одеській залізниці» відповідати національним вимогам і рекомендаціям міжнародних партнерів.

Таким чином, впровадження ERP-системи IT-Enterprise у службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» забезпечить системну автоматизацію управління персоналом, дозволить підвищити ефективність HR-процесів, зменшити операційні витрати та створити надійне підґрунтя для реалізації довгострокової кадрової стратегії.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Навчання працівників є одним із ключових факторів, що суттєво впливають на їхнє подальше працевлаштування, рівень заробітної плати, ставлення до професійної діяльності, а також загальну продуктивність і ефективність роботи. Інвестиції в навчання є взаємовигідними як для працівників, так і для організацій,

адже персонал, який володіє актуальними знаннями та необхідними навичками, забезпечує більш якісне і результативне виконання робочих завдань.

Ефективність навчальних заходів визначається доданою вартістю, яку вони генерують для організації. У контексті службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» оцінка ефективності навчання здійснюється за двома основними напрямками (див. табл. 3.3).

Застосування комплексної системи оцінки якості та результативності навчальних програм дозволяє не лише всебічно проаналізувати процес розвитку персоналу, а й розробити практичні рекомендації для подальшого вдосконалення системи менеджменту навчання з урахуванням її ключових складових.

Таблиця 3.3 - Показники ефективності навчання персоналу

Показник ефективності навчання	Підрозділи, що беруть участь у розрахунках	Бажані кінцеві результати	Показники виміру ефективності навчання
Повернення на знання	- Економічний відділ; - Відділ з управління персоналу	- Збільшення обсягу послуг - Скорочення витрат - Підвищення ступеня задоволеності клієнтів - Підвищення продуктивності праці - Підвищення ступеня задоволеності співробітників - Скорочення плинності кадрів	1. Рівень впровадження отриманих знань 2. Рівень компетенції працівників 3. Рівень задоволеності від навчання
Ефективність навчання	Відділ з управління персоналу	- Скорочення числа постачальників освітніх послуг - Зменшення вартості години навчання - Підвищення мотивації та лояльності співробітників - Зменшення часу відриву від основної роботи	Показники часу та витрат, пов'язаних із навчанням

Джерело побудовано автором на основі

Ефективність навчальних заходів визначається за формулою:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.1)$$

Де, дохід - додана вартість, отримана в результаті підвищення кваліфікації персоналу; витрати - загальні інвестиції у навчання.

Витрати на навчання вимірюються як фінансовими, так і часовими показниками, зокрема (див.рис. 3.7):

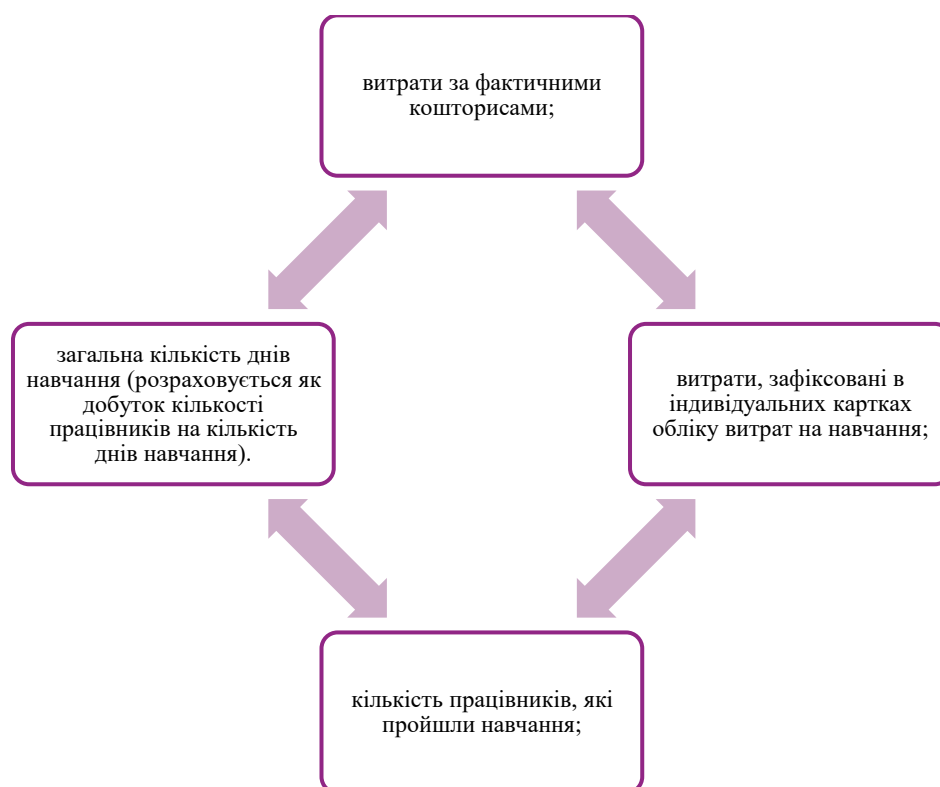


Рисунок 3.7 – Показники вимірювання витрат на навчання

Джерело побудовано автором на основі

Комплексна оцінка якості та ефективності навчальної програми дозволяє не лише проаналізувати процес розвитку персоналу, а й розробити практичні рекомендації для подальшого вдосконалення системи навчання менеджменту з урахуванням її основних компонентів.

Ефективність запропонованої навчальної програми оцінена та наведена у таблиці 3.4

Таблиця 3.4 - Оцінка ефективності тренінгової програми службі колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Тренінг HURMA Academy
Вартість навчання 1 працівника, грн	3 000 грн
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	6 690
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн	4 000 грн
ROI (ефективність навчання персоналу), %	33,3%

Джерело розраховано автором

У результаті впровадження запропонованого заходу в межах освітньої програми прогнозується зростання ключових показників фінансово-господарської діяльності на 33,3%.

Для визначення економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів, спрямованих на удосконалення системи менеджменту персоналу Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», доцільно розглянути відповідні витрати на їх фінансування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження ERP-системи IT-Enterprise для Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Розробка навчальних програм	120
Оплата зовнішніх тренерів / лекторів	150
Витрати на організацію тренінгів (оренда, роздаткові матеріали, тощо)	80
Витрати на внутрішнє навчання (підготовка внутрішніх тренерів)	70
ІТ-підтримка платформи для навчання (LMS / інтеграція з ERP)	50
Ліцензія на ERP-модулі (HRM-блок, інтеграції)	250
Встановлення та налаштування системи	200
Технічна підтримка, адаптація під інфраструктуру	100
Навчання персоналу роботі в системі	80
Супровід і обслуговування упродовж 1 року	100
Разом	1 200

Джерело розраховано автором

Отже, на реалізацію заходів із вдосконалення системи управління персоналом підприємства передбачено інвестиції в обсязі 1 200 тис. грн. Актуальною проблемою в оцінюванні ефективності запропонованих заходів є встановлення економічної доцільності інвестицій шляхом порівняння майбутніх вигод із поточними витратами, що узгоджується з сучасними підходами до управління капітальними вкладеннями. З цією метою доцільно здійснити розрахунок чистого приведенного доходу (NPV), індексу прибутковості (PI) та внутрішньої норми прибутковості (IRR) та строк окупності (PP) інвестиційного проєкту.

2. *NPV (Чиста приведена вартість)*

$$NPV = (434,8 + 453,66 + 460,25) - 1200 = 1348,71 - 1200 = 148,71 \text{ тис. Грн}$$

3. *PI (Індекс рентабельності)*. PI (Profitability Index) - це відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій:

$$PI = 1348,71 / 1200 = 1,12 \text{ (PI} > 1 \text{ - проєкт прибутковий)}$$

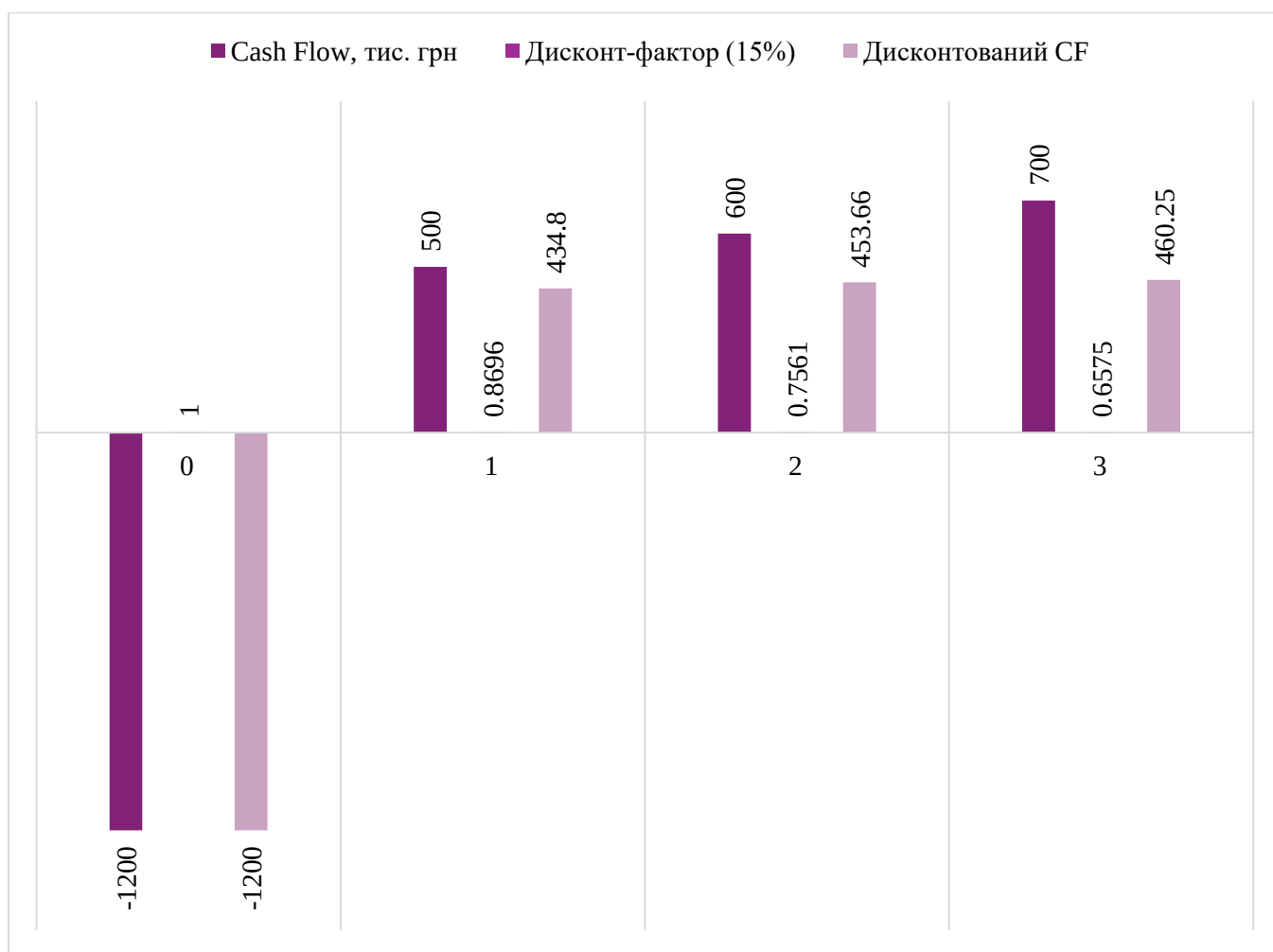


Рисунок 3.8 - Дисконтовані грошові потоки

Джерело розраховано автором

4. *IRR (Внутрішня норма дохідності)*. IRR - це дисконтна ставка, при якій NPV проекту дорівнює нулю. Формально це розв'язок рівняння:

$$NPV=0 \Rightarrow -1200 + 500/(1+r)^1 + 600/(1+r)^2 + 700/(1+r)^3 = 0$$

$$IRR \approx 21,4\%$$

5. *Строк окупності (Payback period)*. Payback Period - це час, необхідний для повернення початкових інвестицій.

Кумулятивні потоки:

$$Рік_1 = 500$$

$$Рік_2: 500 + 600 = 1100$$

$$Рік_3: 1100 + 700 = 1800$$

$$PP = 2 + (1200 - 1100)/700 = 2,1 \text{ роки}$$

Таблиця 3.6 - Оцінка ефективності інвестиційного проєкту з удосконалення системи менеджменту персоналу Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	1 200,00
– впровадження системи навчання	470,00
– впровадження ERP-системи IT-Enterprise	730,00
Очікувані грошові потоки:	
– 2026	500,00
– 2027	600,00
– 2028	700,00
Ставка дисконтування, %	15%
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	148,71
Індекс рентабельності (PI)	1,12
Внутрішня норма дохідності (IRR), %	21,4
Строк окупності, років	2,14

Джерело розраховано автором

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення системи менеджменту персоналу можна вважати інвестиційно привабливими, що підтверджується позитивним значенням чистого приведенного доходу ($NPV > 0$). Очікувана внутрішня норма прибутковості (IRR) становить 21,4%, що перевищує прийнятний дисконтний рівень, а середній термін окупності інвестицій – 2 роки і 1 місяць.

У результаті впровадження зазначених заходів, спрямованих на формування ефективної системи управління персоналом у Регіональній філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», прогнозується приріст прибутку на 48 805 тис. грн. Крім того, рентабельність персоналу зросте на 4,7 відсоткових пункти, досягнувши рівня 31,2 % (див. рис. 3.7).

Таблиця 3.7 - Порівняння результатів діяльності до та після удосконалення системи менеджменту персоналу Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Показник	До удосконалення	Після удосконалення	Відхилення +/-
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	6 690	6 690	0,00
Чистий прибуток, тис. грн	276 195	325 000	48 805
Рентабельність персоналу, %	26,5	31,2	4,7

Джерело розраховано автором

Аналіз результатів діяльності свідчить, що впровадження сучасної системи управління персоналом у Регіональній філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», зокрема через автоматизацію (впровадження ERP-системи IT-Enterprise), а також реалізацію програм професійного навчання, стало одним із ключових чинників покращення ефективності функціонування підприємства.

Підвищення ролі людського капіталу та перегляд підходів до управління ним безпосередньо пов'язані з трансформацією внутрішніх бізнес-процесів. Удосконалення системи управління персоналом через нові технології сприяло не лише підвищенню рівня кваліфікації працівників, а й розширенню їхніх повноважень та посиленню мотивації. Надання працівникам більшої автономії у прийнятті рішень посилило їхню відповідальність за результати праці, підвищило залученість та ефективність.

Метою делегування повноважень в оновленій системі менеджменту є повніше використання інтелектуального потенціалу персоналу, розкриття його творчих можливостей, підвищення здатності до адаптації та оперативного реагування на виклики ринку. Завдяки ERP-системі значно оптимізовано процеси прийняття управлінських рішень, спростився доступ до кадрової інформації, удосконалено контроль за ефективністю праці.

Зміни торкнулися й функціональних обов'язків персоналу - збільшилася потреба у концептуальному мисленні, критичному аналізі, умінні працювати з даними, оцінювати ризики та обирати оптимальні рішення. Працівники дедалі частіше виконують завдання, які потребують високої гнучкості, професійної мобільності та міжособистісних комунікацій.

Удосконалення менеджменту персоналом також передбачає високий рівень комунікації із замовниками послуг. Враження клієнтів формується на основі якості взаємодії з працівниками, а отже, зростання професіоналізму останніх напряду впливає на репутацію компанії.

Сучасний підхід до управління персоналом базується на стратегічному розумінні ролі людських ресурсів як ключового активу компанії. Управління персоналом інтегрується у загальну корпоративну стратегію та розглядається як

інструмент досягнення конкурентоспроможності. Саме тому впроваджені заходи - ERP-модулі для обліку персоналу, автоматизація навчальних програм, система оцінювання результативності - спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії.

Водночас управління людськими ресурсами не обмежується лише технічними нововведеннями. Основна увага надається також розвитку персоналу - аналізу потреб у навчанні, плануванню кар'єрного зростання, формуванню резерву кадрів. Це забезпечує відповідність персоналу новим виробничим завданням, стимулює внутрішню мобільність, зменшує плинність кадрів і сприяє формуванню лояльності.

Загалом, впроваджені заходи з удосконалення системи менеджменту персоналом в АТ «Укрзалізниця» дозволили підвищити рентабельність праці, скоротити витрати, оптимізувати структуру управління та значно покращити якість управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження в межах кваліфікаційної роботи зроблено такі основні висновки:

1. Менеджмент персоналу - це управління людьми на підприємстві для досягнення його цілей через підбір, мотивацію, навчання і розвиток працівників. Його завдання - ефективно використовувати трудовий потенціал, забезпечувати продуктивність і створювати комфортні умови праці. Менеджмент включає планування, організацію, контроль і мотивацію персоналу, працює на різних рівнях управління і базується на принципах системності, науковості та етики.

2. Менеджмент персоналу на залізничному транспорті має специфіку через складність і ризики виробництва, високі вимоги до безпеки, державний контроль і соціальні особливості. Працівники - вузькоспеціалізовані техніки з тривалим навчанням і регулярною атестацією. Важливий психофізіологічний контроль для забезпечення стресостійкості. Безпека праці вимагає суворих допусків, інструктажів і контролю дотримання норм. Ієрархія управління поєднується з дисципліною і мотивацією. Значна роль соціальних гарантій і профспілок. Оплата праці складна, з урахуванням умов і результатів роботи. Технічний прогрес і цифровізація змінюють професії, потребують нових навичок і автоматизації HR. Менеджмент спрямований на розвиток кадрів, безпеку і ефективність роботи для сталого розвитку галузі.

3. Розвиток менеджменту персоналу - це спрямовані зміни, що покращують управління кадрами. Оцінка ефективності базується на системному підході, що включає планування, моніторинг і аналіз. Існують три основні методичні підходи: практико-орієнтований, процесно-орієнтований і дослідницько-орієнтований. Оцінка включає аналіз кадрових показників і економічних ефектів програм розвитку. Важливо враховувати як кількісні, так і якісні аспекти, ідентифікувати реальні потреби в навчанні та вплив на продуктивність. Комплексний підхід дозволяє покращити управління персоналом і забезпечити сталий розвиток підприємства.

4. АТ «Укрзалізниця» - державне підприємство, основний перевізник вантажів і пасажирів в Україні, що керує шістьма регіональними залізницями. Компанія забезпечує безпечні та якісні перевезення, модернізує рухомий склад і впроваджує інновації. Одеська залізниця, одна з філій, відповідає за технічний стан колій та безпеку руху. Управління філією централізоване, з акцентом на фінансовий контроль і чіткий розподіл обов'язків. Парк компанії включає близько 20 тис. км колій, понад 4 тис. пасажирських вагонів, 84 тис. вантажних вагонів і 3,6 тис. локомотивів. «Укрзалізниця» є ключовою ланкою національної транспортної системи і важливою частиною міжнародних транспортних коридорів.

5. Аналіз кадрового забезпечення служби колії Регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» за 2021–2023 роки показує загальне скорочення чисельності персоналу на 31,3%, зокрема серед ключових професій – монтерів колії, ремонтників та операторів дефектоскопних візків, що створює кадровий дефіцит і ризики для безпеки та надійності інфраструктури. Водночас спостерігається підвищення продуктивності праці на 5,5% завдяки оптимізації ресурсів і мотиваційним заходам, хоча це може призводити до перевантаження працівників. Непродуктивні витрати значно зросли, особливо через псування майна, що свідчить про проблеми в обліку і контролі, а витрати на оплату праці збільшилися, зокрема доплати за надурочний час. Зарплатна політика демонструє зростання фонду оплати праці та додаткових виплат, що свідчить про посилення мотивації та інвестиції у розвиток персоналу, незважаючи на складні економічні умови.

6. Оцінка економічних показників менеджменту персоналу на підприємстві показує, що ефективне управління кадрами підвищує продуктивність і знижує витрати. Служба колії «Одеської залізниці» за 2021–2023 роки зберігала стабільні обсяги робіт, а фінансові показники зросли: чистий дохід – на 3,93%, чистий прибуток – у 3,86 раза. Покращилась продуктивність праці, капіталовіддача та рентабельність.

7. Розвиток менеджменту персоналу підприємства спрямований на підвищення ефективності залучення, мотивації, навчання та утримання

кваліфікованих кадрів із врахуванням стратегічних потреб бізнесу та сучасних ринкових умов. Особливості залізничної галузі вимагають посиленої уваги до безпеки, координації процесів і модернізації інфраструктури. SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, що впливають на управління персоналом. Застосування методів аналізу причин (мозковий штурм, метод «5 Чому», діаграма Ісікави) допомагає виявити ключові проблеми, зокрема недостатнє фінансування, застарілі технології та слабку мотивацію. Стратегічні напрямки включають підвищення соціальної відповідальності, покращення умов праці, розвиток навчання, систему стимулювання та впровадження кращих практик, що забезпечують зростання конкурентоспроможності та адаптацію персоналу до змін.

8. Система заходів з розвитку менеджменту персоналу на підприємстві спрямована на підвищення ефективності управління людськими ресурсами задля досягнення стратегічних цілей компанії. Персонал є ключовим ресурсом, а якісний менеджмент забезпечує оптимальне використання потенціалу працівників, зростання продуктивності та конкурентоспроможності. Основними напрямками є розвиток безперервного навчання, впровадження адаптаційних програм і оцінювання результативності, цифровізація HR-процесів через ERP-системи для автоматизації кадрового обліку та аналітики, а також створення програм наставництва для швидкої адаптації та мотивації співробітників. Використання сучасних HRM-рішень підвищує прозорість і підзвітність кадрових процесів, знижує виробничі втрати та оптимізує ресурси, відповідаючи законодавчим і державним вимогам діджиталізації.

9. Впровадження навчальних програм та ERP-системи IT-Enterprise на Регіональній філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» підвищує кваліфікацію та мотивацію працівників, що сприяє зростанню продуктивності і прибутковості. Економічна ефективність підтверджується позитивними показниками ROI -33,3%, NPV -148,71 тис. грн, PI -1,12 та IRR - 21,4%, зі строком окупності близько 2 років. Автоматизація кадрового обліку оптимізує управління і покращує адаптивність персоналу, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Укрзалізниця» URL: <https://www.uz.gov.ua> (дата звернення: 23.04.2025)
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення: 12.02.2025)
4. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно- економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. №2 (38). С. 25 -30.
5. Вовк, О. В. (2018). Особливості формування та розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості* (63), с. 11-17.
6. Воробйов Є.М. Економічна теорія: по-сібник. Є.М. Воробйов, А.А. Гриценко, В.М. Лісовицький. Харків; Київ, 2003. 704 с.
7. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465 - 470.
8. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
9. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості ВРУ. № 18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 29.04.2025)
10. Гриценко Н.В., Крихтіна Ю.О. Теоретичні підходи щодо удосконалення організаційної структури управління залізничного транспорту України. *Наукові*

журнали Національного Авіаційного Університету. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua> (дата звернення: 24.02.2025)

11. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2).С. 31-37.

12. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 2003. 298 с.

13. Закон України "Про залізничний транспорт" від 4 липня 1996 року № 273/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-вр#Text> (дата звернення: 26.02.2025)

14. Закон України «Про оплату праці» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 17.02.2025)

15. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства. Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 2 жовтня 2020 р). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 75-80

16. Кодекс законів про працю України. Кодекс введено в дію з 1 червня 1972 року Законом Української РСР від 10 грудня 1971 року N 322-VIII. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kd0001?an=1&ed=2022_01_01 (дата звернення: 18.02.2025)

17. Кодекс цивільного захисту України від 2 жовтня 2012 року № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 26.02.2025)

18. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю. М. Комар. Донецьк : СПД Купріянов, 2008. 358 С.

19. Конституція України 28 червня 1996 р. Відомості ВРУ. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 25.04.2025)

20. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. [2-е вид., перероб. й доп.]. К.: Кондор, 2005. 304 с.
21. Лазорко О. В. Професійно-психологічний тренінг менеджерів як метод корекції та розвитку професійно важливих якостей. *Вісник НТУУ «КПІ» сер. «Філософія. Психологія. Педагогіка»*, 2010. Вип. 3. С. 132–135.
22. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. А. В. Линенко, О. Л. Шевченко. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111-116.
23. Лисак В.Ю. Роль управління персоналом в розвитку підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2009. №2. С. 389-393.
24. Лисіч М. Методи управління - сутність та характеристика. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С.47.
25. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4 (155). С. 203-206
26. Менеджмент персоналу : навч. посіб. за заг. ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
27. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В.Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
28. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Укладачі: Козлова О.Г., Захарова І.О., Денєжніков С.С., Статівка В.І. [За. заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. 178 с.

29. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур А. С., Островецький В. М., Надвигинський С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
30. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнесінформ*, 2013. №10. С. 45-51
31. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ:«Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
32. Національна транспортна стратегія України до 2030 року. URL: https://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf (дата звернення: 18.02.2025)
33. О. А. Дороніна. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні : моногр.; Донец. нац. ун-т. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
34. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : моногр. А. В. Калина, О. А. Дороніна; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Донец. нац. ун-т. Донецьк: Схід. вид. дім, 2013. 417 с.
35. Орехова А. І. Проблемні аспекти дотримання етичних норм професійними бухгалтерами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.5
36. Осовий Г. Профспілковий рух в Україні: нова соціальна роль, пошук оптимальної моделі організаційних структур. *Україна: аспекти праці*. 2013 № 8. С. 17-23.
37. Остапчук Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст]. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 137-142.
38. Офіційний сайт Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2025)

39. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
40. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2010. № 17. С. 172–180.
41. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Герасименко О. О. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2007. 320 с.
42. Плекан М. В., Гайдучок Т. С., Головач Г. В. Переваги та недоліки програм автоматизації бухгалтерського обліку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 10–15. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.10
43. Положення про систему управління безпекою руху поїздів на залізничному транспорті України, затверджене наказом Міністерства транспорту та зв'язку України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0351-21#Text> (дата звернення: 26.02.2025)
44. Про затвердження Правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників центрального апарату Міністерства транспорту та зв'язку України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0120650-10#Text> дата звернення: 26.02.2025)
45. Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику. *Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування ринкових відносин в Україні»*: Зб. наук. праць. Вип. № 11, 2008. Київ:НДЕІ МЕУ. 2008. С.43-46.
46. Рачинська, А. В. (2016). Класифікація ризиків на залізничному транспорті як основа формування системи економічної безпеки його функціонування. *Економіка і суспільство*, (6), 81–87.
47. Регіональна філія "Одеська залізниця" Акціонерного товариства "Українська залізниця". URL: <https://clarity-project.info/edr/40081200/treasury> (дата звернення: 20.04.2025)

48. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 23.03.2025)
49. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: ВД Професіонал, 2005. 336 с.
50. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002.
51. Сортуння відходів в офісі – перший принцип Green office, Україна без сміття. URL: <http://nowaste.com.ua/sortuvannya-vidhodiv-v-ofisi-pershijprintsip-green-office/> (дата звернення: 18.03.2025)
52. Тейлор Ф., А. Файоль, А. Маслоу. Розвиток системи кадрового менеджменту як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України* (2020): 121. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%> (дата звернення: 20.03.2025).
53. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія. О.І. Зайцева [та 15 інших]; головний редактор Г.Г. Савіна ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
54. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : моногр. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.
55. Чорна В.В., Хлєстова С.С., Корольова Н.Д., Гуменюк Н.І., Вигівська О.В., Хлєстова І.В. Сутність та проблеми системи мотивації на етапі становлення сучасних спеціалістів гуманних професій. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. 2021. Т. 25, №3. С. 474-479
56. Armstrong, M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organizational Performance Improvement. 13th ed. Kogan Page Limited, London, Philadelphia, New Delhi, 2014. 880 p.
57. ERP-системи IT-Enterprise. URL: <https://it.ua/erp-system-it-enterprise> (дата звернення: 17.04.2025)

58. HR jobs of the future. URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf> (дата звернення: 17.02.2025)
59. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. / О. М. Руденко та інші. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.
60. Hurma Academy. URL: <https://hurma.work/tariffs/> (дата звернення: 13.04.2025)
61. Rampersad H. Total Performance Scorecard. Routledge, 2004. 332 p.
62. Vroom V. H., Yago A. C. Decision Making as a Social Process. Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. Decision sciences. 1974. Vol. 5. P. 743 - 769.