

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма
«Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОДЕСЬКОГО
ВІДДІЛЕННЯ “ФІЛІЯ ПРОЄКТНО-ВИШУКУВАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ” АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” В
УМОВАХ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ**

здобувача вищої освіти **Трачевського Євгена Сергійовича**

Науковий керівник: Доктор
економічних наук, професор
кафедри менеджменту
Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ _____

Рецензент: к.т.н., доцент кафедри
маркетингу, підприємництва і
торгівлі Одеського національного
технологічного університету
Значек Р.Р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«16 » червня

2025 р.

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

1. Тема роботи: *«Стратегічне управління персоналом Одеського відділення "Філія проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту" АТ "Українська залізниця" в умовах сучасних тенденцій розвитку ринку праці»*, науковий керівник роботи: д.е.н., професор **Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ** затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 63/з від 16. 06.2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 06 грудня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження: *процес стратегічного управління персоналом у структурних підрозділах АТ «Українська залізниця».*

4. Предмет дослідження: *теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління персоналом Одеського відділення Філії проектно-вишукувального інституту залізничного транспорту в умовах сучасних тенденцій розвитку ринку праці.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити поняття та сутність стратегічного управління персоналом;

- проаналізувати інноваційні підходи в стратегії управління персоналом в умовах сучасних трансформацій ринку праці;

- узагальнити методичні засади оцінювання кадрового потенціалу та результативності стратегічного управління персоналом.

5.2. Аналітичний розділ:

- дослідити сучасні тенденції розвитку ринку праці та організаційно-економічні передумови управління персоналом відділення;

- проаналізувати кадровий потенціал та забезпеченість персоналом;

- оцінити ефективність управління персоналом у відділенні.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення управління персоналом відділення;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління персоналом відділення;
- запропонувати програму підвищення конкурентоспроможності персоналу та кадрової стійкості відділення.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Основні інтерпретації поняття «стратегічне управління персоналом». Принципи стратегічного управління персоналом. Стадії формування та реалізації стратегії управління персоналом. Заходи впровадження ключових етапів стратегічного управління персоналом. Модель інноваційних підходів в стратегії управління персоналом. Критерії оцінювання ефективності інноваційних HR-підходів. Основні методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу. Показники результативності системи управління персоналом. Критерії оцінювання рівня системи управління персоналом.

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка основних показників ринку праці в транспортній галузі України. Динаміка чисельності персоналу АТ "Укрзалізниця" та структура зайнятості. Основні показники діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця». Штатний розпис Одеського відділення. Структура управління Одеського відділення. Склад та стан матеріально-технічних ресурсів. Динаміка фінансових ресурсів. Забезпеченість трудовими ресурсами. Структура персоналу за категоріями. Показники ефективності використання кадрового потенціалу. Функціональні обов'язки окремих працівників. Розподіл управлінських функцій за рівнями управління. Проблеми у системі управління персоналом.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

SWOT-аналіз діяльності Одеського відділення. «Дерево цілей» Одеського відділення. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності. Заходи з удосконалення організаційної структури управління персоналом. Розширені функції менеджера з персоналу. Удосконалена організаційна структура управління. Розрахунок витрат на удосконалення організаційної структури. Перелік посадових повноважень ВІМ-координатора. Обґрунтування ефективності введення посади ВІМ-координатора. Удосконалення механізму планування професійного розвитку персоналу. Стадії реалізації програми професійного розвитку «Молодий проєктувальник». Програма підвищення кваліфікації персоналу на 2026 рік.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; внутрішня звітність підприємства; штатний розклад; наукові публікації з проблематики дослідження

8. Дата видачі завдання: 16.06.2025 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	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025-22.08.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-12.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2025-12.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2025-15.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2025-22.11.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2025-28.11.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2025-12.12.2025	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	06.12.2025	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	06.12.2025-07.12.2025	0	
15	Попередній захист на кафедрі	15.12.2025	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	16.12.2025-17.12.2025	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025-19.12.2025	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Євген Трачевський

Науковий керівник: _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Трачевський Є.С. Стратегічне управління персоналом Одеського відділення “Філія проєктно-вишукувальний інститут залізничного транспорту” АТ “Українська залізниця” в умовах сучасних тенденцій розвитку ринку праці. – На правах рукопису.

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

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими воєнним станом, нестабільністю ринку праці, посиленням конкуренції та необхідністю швидкої адаптації підприємств до нових умов функціонування. В таких умовах саме ефективне стратегічне управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств, зокрема у сфері залізничного транспорту.

Персонал є головним стратегічним ресурсом будь-якої організації, а його розвиток, мотивація, професійна підготовка та адаптація визначають можливості підприємства реалізовувати свої цілі. Для структурних підрозділів АТ «Українська залізниця», діяльність яких спрямована на проєктування та інженерно-вишукувальні роботи, особливого значення набуває формування сучасної кадрової стратегії, здатної забезпечити ефективність управлінських і виробничих процесів.

Аналіз кадрової ситуації показує наявність проблем: плинність кадрів, старіння персоналу, дефіцит висококваліфікованих фахівців, недостатній рівень мотивації та професійного розвитку. Це потребує розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом в умовах динамічних змін ринку праці.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління персоналом Одеського відділення Філії проєктно-вишукувального інституту залізничного транспорту АТ «Українська залізниця» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку праці.

Відповідно до мети були поставлені такі завдання:

- розкрити сутність стратегічного управління персоналом та його роль у діяльності підприємства;
- дослідити теоретичні підходи до формування кадрової стратегії;
- узагальнити методичні засади оцінки кадрового потенціалу підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику Одеського відділення;

- проаналізувати чисельність, структуру та якісний склад персоналу;
- оцінити ефективність діючої системи управління персоналом;
- визначити ключові проблеми та резерви у сфері кадрової політики;
- запропонувати напрями удосконалення механізму стратегічного управління персоналом;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку кадрового потенціалу;
- розробити практичні заходи з підвищення мотивації, розвитку компетенцій та оптимізації кадрового забезпечення.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління персоналом у структурних підрозділах АТ «Українська залізниця».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління персоналом Одеського відділення Філії проєктно-вишукувального інституту залізничного транспорту.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи є загальнонаукові принципи та діалектичний метод пізнання, що дозволяють досліджувати управління персоналом як комплексну динамічну систему.

Елементи наукової новизни. Основний науковий результат кваліфікаційної магістерської роботи полягає в тому, що уточнено змістове наповнення категорії «стратегічне управління персоналом» в умовах трансформації ринку праці шляхом інтеграції кадрово-ресурсних, організаційно-управлінських, компетентнісних, мотиваційних, соціально-психологічних та цифрових компонентів, що дає змогу розглядати стратегічне управління персоналом як цілісну систему довгострокового формування, розвитку та утримання людського капіталу з урахуванням змін у зайнятості, мобільності кадрів, цифровізації та вимог до професійних компетентностей.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом Одеського відділення “Філія проєктно-вишукувальний інститут залізничного транспорту” АТ “Українська залізниця”, який передбачає поєднання групових показників (кадрово-структурних, кваліфікаційно-компетентнісних, мотиваційно-стимулюючих, організаційних та цифрових) з інтегральною оцінкою рівня кадрового розвитку та ваговою диференціацією показників на основі експертного методу, що дозволяє комплексно оцінити сильні та проблемні аспекти кадрової стратегії в умовах сучасних тенденцій розвитку ринку праці.

Апробація результатів дослідження. За результатами досліджень опубліковано наукову статтю: Лівінський А., Євтушок О., Трачевський Є. Адаптація системи стратегічного управління персоналом до викликів сучасного ринку праці // Аграрний вісник Причорномор'я. – 2025. – № 8. DOI: <https://abbsl.osau.edu.ua/index.php/visnuk>

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 110 сторінках комп'ютерного тексту, містить 29 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 126 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи стратегічного управління персоналом» розкрито сутність кадрової стратегії, її роль у розвитку організації, представлено класифікацію персоналу, розглянуто методи оцінки кадрового потенціалу та показники ефективності роботи персоналу.

У другому розділі «Аналіз системи управління персоналом Одеського відділення Філії проєктно-вишукувального інституту залізничного транспорту» наведено організаційно-економічну характеристику підрозділу, здійснено аналіз чисельності, структури, кваліфікаційного складу персоналу, оцінено ефективність кадрової політики та визначено основні проблеми у сфері управління персоналом.

У третьому розділі «Напрями удосконалення стратегічного управління персоналом» запропоновано шляхи оптимізації системи управління персоналом, удосконалення мотивації та розвитку компетенцій, сформовано стратегічні пріоритети та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів стратегічного управління персоналом Одеського відділення “Філія проєктно-вишукувальний інститут залізничного транспорту” АТ «Українська залізниця» дозволяють зробити наступні висновки:

– встановлено, що стратегічне управління персоналом доцільно трактувати як комплексну, динамічну систему взаємопов’язаних управлінських рішень, інструментів і процесів, спрямованих на довгострокове формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку праці. Дослідження еволюції наукових підходів засвідчило перехід від адміністративно-кадрових та функціональних моделей управління персоналом до стратегічно орієнтованих, компетентнісних і людиноцентричних концепцій, заснованих на інтеграції цілей організації та індивідуального розвитку працівників. Обґрунтовано доцільність застосування комбінованого інструментарію оцінювання стратегічного управління персоналом, що поєднує кількісні, якісні та інтегральні методи аналізу;

– встановлено, що нормативно-правове та інституційне середовище України загалом формує базові умови для розвитку системи управління персоналом, проте характеризується недостатньою адаптованістю до викликів сучасного ринку праці, зокрема дефіциту кваліфікованих кадрів, зростання трудової мобільності, міграційних процесів та цифровізації зайнятості. Аналіз кадрового потенціалу та організаційно-управлінської підсистеми Одеського відділення “Філія проєктно-вишукувальний інститут залізничного транспорту” АТ «Українська залізниця» засвідчив наявність професійного досвіду, стабільного кадрового ядра та сформованої системи підготовки фахівців. Водночас виявлено проблеми, пов’язані з віковою диспропорцією персоналу, обмеженими можливостями залучення молодих спеціалістів, недостатнім використанням цифрових HR-інструментів, а також потребою оновлення мотиваційних механізмів. Аналіз соціально-

економічних показників діяльності підрозділу свідчить про наявність передумов для впровадження стратегічних змін у системі управління персоналом;

– розроблено стратегічні та прикладні напрями удосконалення системи стратегічного управління персоналом з урахуванням результатів проведеного аналізу та сучасних тенденцій розвитку ринку праці. Сформовано місію, бачення та стратегічні цілі розвитку кадрового потенціалу підрозділу. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи стратегічного управління персоналом шляхом впровадження компетентнісного підходу, розвитку цифрових HR-інструментів, посилення системи мотивації та професійного розвитку працівників, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність і залученість персоналу. Розроблено та обґрунтовано практичні заходи щодо адаптації кадрової стратегії до викликів сучасного ринку праці, оцінено очікувану ефективність запропонованих рішень та проаналізовано можливі ризики їх реалізації.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Лівінський А., Євтушок О., Трачевський Є. Адаптація системи стратегічного управління персоналом до викликів сучасного ринку праці // Аграрний вісник Причорномор'я. – 2025. – № 8. DOI: <https://abbsl.osau.edu.ua/index.php/visnuk>

АНОТАЦІЯ

Трачевський Є.С. Стратегічне управління персоналом Одеського відділення “Філія проєктно-вишукувальний інститут залізничного транспорту” АТ «Українська залізниця» в умовах сучасних тенденцій розвитку ринку праці. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2025.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність стратегічного управління персоналом та його роль у забезпеченні ефективного функціонування і сталого розвитку підприємства в умовах трансформації ринку праці; проаналізовано еволюцію наукових підходів до управління персоналом з позицій стратегічної орієнтації, компетентнісного та людиноцентричного підходів; сформовано систему принципів і інструментів оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.

Досліджено нормативно-правове, організаційне та соціально-економічне забезпечення управління персоналом в Україні; здійснено оцінку кадрового потенціалу, організаційної структури та системи мотивації персоналу Одеського відділення “Філія проєктно-вишукувальний інститут залізничного транспорту” АТ «Українська залізниця»; проаналізовано вплив сучасних тенденцій розвитку ринку праці на формування кадрової політики підприємства.

Визначено стратегічні пріоритети розвитку системи управління персоналом; обґрунтовано напрями її удосконалення з урахуванням цифровізації HR-процесів, розвитку професійних компетентностей та підвищення залученості працівників;

розроблено комплекс практичних заходів щодо адаптації кадрової стратегії до викликів сучасного ринку праці.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, кадрова стратегія, ринок праці, кадровий потенціал, мотивація персоналу, HR-менеджмент, цифрові HR-технології.

ABSTRACT

Trachevskiy Ye.S. **Strategic Human Resource Management of the Odesa Branch “Design and Survey Institute of Railway Transport” of JSC “Ukrainian Railways” under Current Labor Market Development Trends.** – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Master’s degree in specialty 073 – Management. – Odesa State Agrarian University, Odesa, 2025.

The qualification thesis reveals the essence of strategic human resource management and its role in ensuring effective functioning and sustainable development of an enterprise under the conditions of labor market transformation. The evolution of scientific approaches to human resource management is analyzed from the standpoint of strategic orientation, competency-based and human-centered approaches. A system of principles and tools for assessing the effectiveness of strategic human resource management is developed.

The regulatory, organizational, and socio-economic framework of human resource management in Ukraine is investigated. The personnel potential, organizational structure, and motivation system of the Odesa Branch “Design and Survey Institute of Railway Transport” of JSC “Ukrainian Railways” are assessed. The impact of current labor market development trends on the formation of the enterprise’s personnel policy is analyzed.

Strategic priorities for the development of the human resource management system are determined. Directions for its improvement are substantiated, taking into account the digitalization of HR processes, the development of professional competencies, and the enhancement of employee engagement. A set of practical measures aimed at adapting the personnel strategy to the challenges of the modern labor market is developed.

Keywords: strategic human resource management, personnel strategy, labor market, human resource potential, employee motivation, HR management, digital HR technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ	6
1.1. Поняття та сутність стратегічного управління персоналом	6
1.2. Інноваційні підходи в стратегії управління персоналом в умовах сучасних трансформацій ринку праці	16
1.3. Методичні засади оцінювання кадрового потенціалу та результативності стратегічного управління персоналом	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОДЕСЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ ФІЛІЇ «ПВІЗТ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ	31
2.1. Сучасні тенденції розвитку ринку праці та організаційно-економічні передумови управління персоналом відділення	31
2.2. Аналіз кадрового потенціалу та забезпеченості персоналом	38
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом у відділенні	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОДЕСЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ “ФІЛІЯ ПРОЄКТНО-ВИШУКУВАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ” АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ	60
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом відділення	60
3.2. Удосконалення організаційної структури управління персоналом відділення	71
3.3. Програма підвищення конкурентоспроможності персоналу та кадрової стійкості відділення	77
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими воєнним станом, нестабільністю ринку праці, посиленням конкуренції та необхідністю швидкої адаптації підприємств до нових умов функціонування. В таких умовах саме ефективне стратегічне управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств, зокрема у сфері залізничного транспорту.

Персонал є головним стратегічним ресурсом будь-якої організації, а його розвиток, мотивація, професійна підготовка та адаптація визначають можливості підприємства реалізовувати свої цілі. Для структурних підрозділів АТ

«Українська залізниця», діяльність яких спрямована на проєктування та інженерно-вишукувальні роботи, особливого значення набуває формування сучасної кадрової стратегії, здатної забезпечити ефективність управлінських і виробничих процесів.

Аналіз кадрової ситуації показує наявність системних проблем: плинність кадрів, старіння персоналу, дефіцит висококваліфікованих фахівців, недостатній рівень мотивації та професійного розвитку. Це потребує розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління персоналом в умовах динамічних змін ринку праці.

Значний внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління персоналом зробили вітчизняні науковці: Балабанова Л.В., Білорус Т.В., Гриньова В.М., Завіновська Г.Т., Колот А.М., Крушельницька О.В., Кравчук О.І., Хандій О.О. та інші. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити праці Armstrong M., Boudreau J.W., Cascio W.F., Ulrich D., Wright P.M. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання удосконалення стратегічного управління персоналом проєктно-вишукувальних підрозділів залізничної галузі в умовах воєнного стану та цифровізації потребують подальшого дослідження та розробки прикладних рекомендацій.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій

щодо удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства в умовах трансформації ринку праці.

Відповідно до поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- розкрити поняття «персонал» та «кадровий потенціал» підприємства, визначити їх структуру та функціональне призначення ;
- дослідити економічну сутність, роль та значення ефективного управління персоналом у системі стратегічного розвитку підприємства ;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу та результативності управління персоналом;
- вивчити організаційно-економічні та соціально-психологічні передумови формування кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати стан та рівень кадрового забезпечення підприємства (у практичній частині);
- провести оцінювання ефективності використання персоналу за ключовими HR-показниками;
- запропонувати шляхи удосконалення механізму стратегічного управління персоналом;
- обґрунтувати вибір стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на основі компетентнісного та стратегічного підходів.

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління персоналом підприємства .

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, розвитку та удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства .

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонауковий діалектичний метод пізнання, який дозволяє розглядати управління персоналом як динамічну, інтегровану систему, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників .

У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи:

Методи аналізу та синтезу - для узагальнення наукових підходів до стратегічного управління персоналом та дослідження нормативно-правової бази.

Системний підхід - для розгляду кадрового потенціалу як цілісної системи взаємопов'язаних елементів.

Статистичні методи - під час аналізу структури, динаміки та ефективності використання персоналу.

Абстрактно-логічний метод - у формулюванні висновків та рекомендацій щодо удосконалення кадрової стратегії.

SWOT-аналіз - для виявлення сильних і слабких сторін системи управління персоналом, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Метод експертних оцінок - при визначенні пріоритетних напрямів удосконалення управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів полягає в розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу, оптимізації управлінських рішень та забезпеченню стратегічного розвитку підприємства.

Публікації. За результатами досліджень опубліковано наукову статтю:

Лівінський А., Євтушок О., Трачевський Є. Адаптація системи стратегічного управління персоналом до викликів сучасного ринку праці. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2025. № 8. DOI: <https://abbsl.osau.edu.ua/index.php/visnuk>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ

1.1 Поняття та сутність стратегічного управління персоналом

Управління персоналом, як соціально-економічне явище, є багаторівневим, багатогранним і складним процесом, що охоплює широкий спектр функцій, методів і механізмів впливу на кадровий потенціал організації. У структурі менеджменту воно посідає провідне місце, поступаючись за значущістю лише загальному управлінню, яке визначає місію, стратегічні орієнтири, цілі розвитку та систему планування діяльності підприємства [94].

Цінність ефективного управління персоналом зумовлена тим, що всі бізнес-процеси підприємства реалізуються завдяки праці людей: формування замовлень, проектування продукції, розроблення технологічних процесів, організація виробництва, контроль, обслуговування, логістика, енергетичне забезпечення та інші функції. Усі ці процеси управляються опосередковано - через вплив на поведінку працівників за допомогою різноманітних методів управління [97,94].

Управління персоналом розглядається як система організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення оптимальних умов для формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Сучасні концепції HRM відкривають можливості для вирішення ключових проблем організації: підвищення кваліфікації працівників, зміцнення внутрішньої комунікації, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, а також удосконалення стратегічних складових діяльності

Однією з основних цілей управління персоналом є максимальна реалізація потенціалу працівника, що передбачає розвиток його компетенцій, професійних

навичок, особистих якостей і стимулювання активної участі у виробничих процесах. Потенціал працівника - це складна система, що включає інтегровану сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних і мотиваційних характеристик, які визначають його здатність до ефективної праці

Стратегія управління персоналом, кадрова політика та корпоративна культура становлять фундамент для всіх інших HR-процесів. Саме якість цих базових елементів, їх гнучкість і адаптивність визначають результативність кадрових рішень та загальну ефективність управлінської системи. Тому стратегія, кадрова політика та корпоративна культура повинні перебувати під постійним контролем з боку вищого керівництва підприємства

Залежно від масштабів виробництва, ресурсних можливостей та чисельності персоналу, окремі HR-процеси можуть бути деталізованими або інтегрованими у більш комплексні форми. Ключовим завданням є визначення відповідальних виконавців, чітке формування їхніх повноважень у посадових інструкціях та забезпечення належного контролю за якістю та строковістю виконання завдань

Часткові процеси управління персоналом функціонують у різних часових режимах залежно від характеру діяльності підприємства. Так, кадрове планування здійснюється періодично, професійний добір кадрів - за потреби, тоді як щоденне оперативне управління персоналом та організація їхньої роботи є постійним завданням лінійних керівників

Стратегічне управління персоналом трактується як комплексна, цілеспрямована діяльність, спрямована на забезпечення підприємства компетентним, конкурентоспроможним персоналом, здатним до досягнення довгострокових цілей розвитку організації. Воно передбачає інтеграцію HR-функцій із загальною стратегією підприємства, узгодженість кадрових рішень із його стратегічними пріоритетами та здатність HR-системи адаптуватися до викликів сучасного ринку праці.

У науковій літературі представлено різні підходи до визначення поняття «стратегічне управління персоналом», частина з яких систематизована в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні інтерпретації поняття «стратегічне управління персоналом»

Автори	Визначення
Ульріх Д., Брокбенк В., Юнг А.	Стратегічне управління персоналом розглядається як узгодження кадрової політики та практик із довгостроковими цілями організації, що забезпечує зростання її результативності та конкурентоспроможності.
Бодро Дж., Рамштад П.	Стратегічне управління людськими ресурсами визначається як процес інтеграції людського капіталу зі стратегічними орієнтирами компанії з метою підвищення її ефективності та створення доданої цінності.
Пфедфер Дж.	Стратегічне управління персоналом трактується як забезпечення узгодженості системи HR-управління з конкурентною стратегією підприємства для досягнення стійких переваг на ринку.

Джерело: сформовано автором на основі [100,127,118]

Усі наведені визначення акцентують увагу на ключових характеристиках стратегічного управління персоналом.

По-перше, воно має чітко виражену цільову спрямованість, оскільки орієнтоване на формування конкурентоспроможного трудового потенціалу та забезпечення здатності персоналу досягати стратегічних орієнтирів організації.

По-друге, стратегія управління персоналом розглядається як невід’ємний елемент загальної стратегії розвитку підприємства, що забезпечує системну інтеграцію кадрових рішень з довгостроковими планами організації.

По-третє, вона передбачає комплексний підхід, який охоплює всі аспекти роботи з персоналом від кадрового планування, добору, професійного навчання та розвитку до мотивації, оцінювання, розстановки та утримання працівників.

Разом із тим між різними підходами до трактування поняття «стратегічне управління персоналом» існують деякі відмінності. Одні автори наголошують на його ролі у підвищенні загальної ефективності організації, інші - на поєднанні людського капіталу зі стратегічними цілями підприємства, а окремі дослідники підкреслюють необхідність узгодження системи управління персоналом із конкурентною стратегією. Незважаючи на це, усі підходи сходяться в тому, що

стратегічне управління персоналом є фундаментальним інструментом зміцнення позицій організації на ринку та підвищення її результативності.

Стратегічне управління персоналом орієнтоване на досягнення низки важливих цілей.

Першою є формування конкурентоспроможного кадрового складу, що відповідає потребам організації та вимогам зовнішнього середовища. Це передбачає аналіз сильних і слабких сторін персоналу, визначення потреб у розвитку та активне застосування програм навчання, підвищення кваліфікації і мотивації працівників.

Другою ключовою метою є забезпечення узгодженості системи управління персоналом зі стратегічними цілями організації. Для цього важливо гармонізувати кадрові процеси з обраною стратегією розвитку, впроваджувати відповідні інструменти та методи управління персоналом і здійснювати регулярну оцінку їх ефективності.

Третьою метою є підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Йдеться про раціональний розподіл функцій між працівниками, удосконалення організаційної структури, підвищення продуктивності праці та формування корпоративної культури, що стимулює співпрацю, ініціативність і професійний розвиток.

Четверта важлива мета - створення сприятливого психологічного клімату в колективі, який забезпечує комфортну атмосферу, сприяє конструктивній взаємодії та ефективній роботі працівників. Для її досягнення доцільно впроваджувати системи профілактики конфліктів, підтримки персоналу, формування культури взаємоповаги та відкритості.

Окрім основних завдань, стратегічне управління персоналом також може бути спрямоване на зниження плинності кадрів, зростання задоволеності працівників роботою, підвищення привабливості організації як роботодавця та зміцнення її репутації на ринку праці.

Вибір конкретних цілей стратегічного управління персоналом залежить від стратегії розвитку організації, її поточних потреб, ресурсних можливостей та умов зовнішнього середовища.

Ключові принципи стратегічного управління персоналом наведені на рисунку 1.1

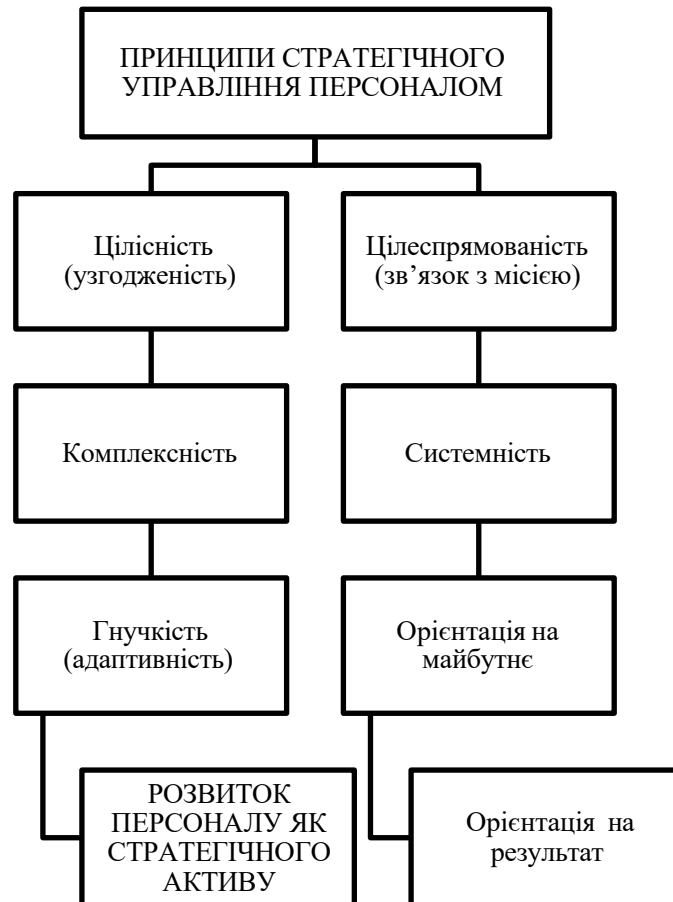


Рисунок 1.1 - Принципи стратегічного управління персоналом

Джерело: Побудовано автором на основі [74]

Зазначені принципи формують фундамент для роботи фахівців з управління персоналом і керівників, які прагнуть успішно функціонувати в умовах динамічного та мінливого сучасного ринку праці. Розглянемо докладніше кожен із ключових принципів.

1. Системність. Цей принцип відображає потребу у впорядкованому й послідовному підході до кадрової роботи. Він передбачає створення чітких процесів відбору, навчання, оцінювання та розвитку працівників. Системність

гарантує, що всі HR-процедури узгоджені зі стратегією організації та сприяють підвищенню її ефективності.

2. Цілісність. Цей принцип забезпечує етичну основу управління персоналом. Він охоплює підтримку чесності, відкритості та справедливості у взаєминах із працівниками. Дотримання моральних норм підсилює довіру в колективі, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та створює основу для сталого розвитку корпоративної культури.

3. Комплексність. Управління персоналом має враховувати багатогранність людського фактора. Комплексність означає необхідність урахування різноманітних характеристик працівників, таких як їхній досвід, компетентності, професійні інтереси та індивідуальні потреби. Це потребує стратегій, які здатні гармонізувати відмінності між працівниками та сприяти досягненню загальних цілей організації.

4. Проактивність. Цей підхід передбачає попередження можливих ризиків і використання потенційних можливостей, а не реакцію на вже існуючі проблеми. Проактивні HR-практики включають планування кадрових потреб, розвиток компетенцій та формування резерву кадрів. Завдяки цьому організація стає більш стійкою та готовою до змін.

5. Гнучкість. Гнучкість означає здатність своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У практиці управління персоналом це проявляється в адаптації політик та процедур до нових викликів: від зміни структури зайнятості до впровадження нових технологій. Гнучкість дає можливість підприємству залишатися конкурентоздатним за будь-яких умов.

6. Адаптація до змін. Цей принцип акцентує необхідність швидко та ефективно реагувати на трансформації, що відбуваються як у самій організації, так і у зовнішньому середовищі. Йдеться про технологічні інновації, зміну ринкових умов, нові вимоги законодавства. Адаптація сприяє готовності працівників і організації в цілому до вирішення нових завдань та формуванню довгострокової конкурентної переваги.

Узагальнюючи, можна зазначити, що разом ці принципи створюють структуру стратегічного підходу до управління персоналом. Їхнє застосування дає змогу формувати ефективну, стійку й мотивовану робочу силу, яка є основою для стабільного розвитку та зміцнення позицій організації на сучасному ринку.

Стратегічне управління персоналом відіграє визначальну роль у забезпеченні успішного функціонування будь-якої організації. Щоб реалізувати його ефективно, необхідно враховувати низку ключових етапів, що представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Стадії формування та реалізації стратегії управління персоналом

Стадії формування та реалізації стратегії управління персоналом	Мета	Завдання
Оцінювання зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства	Виявити ключові чинники й тенденції, що можуть впливати на подальший розвиток підприємства.	Проаналізувати ключові зовнішні чинники (економічні, політичні, соціальні, технологічні, конкурентні, правові) та оцінити внутрішні параметри підприємства - його місію, цілі, організаційну структуру, корпоративну культуру, кадровий склад і систему управління персоналом.
Формування кадрової стратегії відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства	Сформувати таку систему управління персоналом, яка узгоджується зі стратегічними цілями та пріоритетами підприємства.	Сформулювати цілі й основні завдання кадрової політики, визначити базові принципи та концепції управління персоналом, а також обрати відповідні методи й інструменти реалізації стратегічного HR-менеджменту.
Реалізація заходів та інструментів, передбачених кадровою стратегією	Реалізувати визначені стратегічні підходи та практичні заходи у сфері управління персоналом.	Підготувати і реалізувати конкретні практичні заходи, спрямовані на досягнення визначених стратегічних кадрових цілей.
Моніторинг результативності кадрової стратегії та внесення необхідних коректив	Оцінити результативність реалізованих заходів і за потреби скоригувати кадрову стратегію.	Створити систему оцінних показників, здійснювати регулярний моніторинг та підготовку звітності, а також проводити аналіз результатів з метою подальшого вдосконалення кадрової стратегії.

Джерело: побудовано автором на основі [44, с.37-45; 52, с. 131-138; 54, с. 137-141]

Перший етап - це дослідження зовнішніх і внутрішніх умов, у яких функціонує підприємство. До зовнішнього середовища належать економічні, політичні, соціально-культурні та технологічні чинники, що можуть впливати на

діяльність організації. Внутрішнє середовище охоплює організаційну структуру, корпоративну культуру, наявні ресурси та інші внутрішні характеристики підприємства.

На цьому етапі важливо всебічно оцінити фактори зовнішнього середовища, які здатні впливати на роботу підприємства, а також проаналізувати внутрішні умови, що визначають його поточний стан і можливості розвитку персоналу.

Проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дає змогу виявити ключові тенденції й чинники, які матимуть вплив на діяльність підприємства в майбутньому. Саме ці дані слугують основою для формування ефективної стратегії управління персоналом.

Другий етап - формування стратегії управління персоналом. На підставі отриманих результатів аналізу визначаються напрями, які дозволять узгодити кадрову політику з цілями та стратегічними планами організації. Цей процес може охоплювати планування потреб у персоналі, програми професійного розвитку, заходи з утримання кадрів, а також формування мотиваційних та лідерських стратегій.

На цьому етапі важливо створити стратегічний документ, який конкретизує:

- цілі та ключові завдання у сфері управління персоналом;
- принципи та концептуальні підходи до роботи з персоналом;
- інструменти та методи, які будуть застосовані для реалізації кадрової політики.

Стратегія має бути адаптованою до умов ринку, відповідати реальним можливостям підприємства та передбачати гнучкість у разі змін зовнішнього середовища.

Третій етап - реалізація стратегії управління персоналом. Він передбачає практичне впровадження усіх запланованих заходів і HR-ініціатив, важливих для досягнення стратегічних цілей організації.

До таких заходів можуть належати:

- оновлення кадрової політики та процедур;
- удосконалення системи професійного навчання і підвищення кваліфікації;
- створення ефективних механізмів мотивації та стимулювання;
- розвиток системи управління трудовими відносинами.

Успішна реалізація стратегії потребує активної участі всіх працівників і підтримки керівництва, що сприяє формуванню єдиного підходу до розвитку персоналу.

Четвертий етап - моніторинг і корекція реалізації стратегії управління персоналом. Він передбачає регулярне оцінювання ефективності впроваджених заходів, аналіз їх результативності та внесення відповідних змін у разі необхідності.

Основне завдання цього етапу - забезпечити досягнення стратегічних цілей та оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Прозора система контролю дозволяє своєчасно коригувати кадрову політику та підтримувати її відповідність реальним потребам підприємства.

Кожен з етапів стратегічного управління персоналом може бути деталізований глибше та доповнений різними методами та інструментами (табл. 1.3.). Наприклад, аналіз середовища може містити маркетингові дослідження, оцінку фінансових показників, вивчення кадрового складу та аналіз функціонування системи управління персоналом. До цього також можна додати моніторинг тенденцій ринку праці, оцінку конкурентоспроможності роботодавця та прогнозування потреб у персоналі на перспективу.

Таблиця 1.3 - Заходи впровадження ключових етапів стратегічного управління персоналом

Етап	Основні заходи реалізації
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	1.Проведення SWOT-аналізу підприємства; 2.Вивчення ринкових тенденцій та прогнозів зайнятості; 3.Аналіз кадрового складу (вік, кваліфікація, стаж, плінність); 4.Оцінка корпоративної культури та організаційної структури; 5.Дослідження рівня конкурентоспроможності персоналу; 6.Аналіз діючих HR-процедур та їх відповідність потребам підприємства.

Продовження таблиці 1.3	
2. Формування стратегії управління персоналом	1. Визначення стратегічних HR-цілей; 2. Формування кадрової політики; 3. Розроблення моделей компетентностей; 4. Планування потреби в персоналі на коротко- та довгострокову перспективу; 5. Визначення ключових напрямів розвитку кадрового потенціалу; 6. Розроблення системи мотивації, оцінювання та розвитку персоналу.
3. Впровадження стратегії управління персоналом	1. Розроблення та запуск програм розвитку персоналу; 2. Впровадження нових методів добору та адаптації працівників; 3. Оптимізація організаційної структури; 4. Запровадження сучасних HR-технологій (електронні сервіси, HRM-системи); 5. Організація тренінгів, навчання, підвищення кваліфікації; 6. Удосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання.
4. Контроль і коригування стратегії управління персоналом	1. Регулярний моніторинг HR-показників (плинність, продуктивність, залученість); 2. Оцінювання ефективності кадрових програм; 3. Порівняння результатів із плановими значеннями; 4. Опитування працівників щодо задоволеності роботою; 5. Внесення коректив у стратегію відповідно до нових умов; 6. Підготовка періодичних управлінських звітів про стан кадрової роботи.

Джерело: побудовано автором

Етап формування стратегії управління персоналом може охоплювати такі дії, як організація стратегічних нарад, створення можливих сценаріїв майбутнього розвитку підприємства, а також порівняння та оцінювання різних варіантів стратегій у сфері управління персоналом.

На етапі реалізації стратегії управління персоналом доцільно впроваджувати заходи з деталізації планів її виконання, організовувати навчання та підготовку співробітників, а також забезпечувати необхідні ресурси для втілення визначених рішень.

Етап контролю виконання стратегії управління персоналом передбачає розроблення системи ключових показників ефективності, здійснення періодичної звітності та глибокий аналіз отриманих результатів для своєчасного коригування планів і дій.

У цілому стратегічне управління персоналом являє собою комплексний та багатоаспектний процес, що потребує від керівництва організації цілісного підходу й глибокого розуміння його змісту та завдань.

Разом із тим стратегічне управління персоналом виступає важливим механізмом підвищення результативності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

1.2 Інноваційні підходи в стратегії управління персоналом в умовах сучасних трансформацій ринку праці

В умовах глобальної нестабільності, воєнного стану та стрімких технологічних трансформацій інноваційні підходи до управління персоналом стають ключовим фактором конкурентоспроможності та виживання підприємств. Застосування цифрових технологій та аналізу великих даних оптимізує процеси найму, адаптації та розвитку персоналу, зменшуючи час та витрати на HR-операції [58, 84–92.] Автоматизація та гнучкість управління, спрямовані на моніторинг та швидку адаптацію до змін, стають критично важливими для ефективної роботи організацій [58, с. 84-92.].

Цифровізація менеджменту персоналу визначається як стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій, що передбачає не лише технічні зміни, а й трансформацію організаційної культури та підходів до управління людськими ресурсами [38, с.1-14]. Цифрова трансформація в контексті менеджменту персоналу ґрунтується на використанні технологій Інтернету речей, штучного інтелекту та великих даних [6, с. 93-101].

До основних напрямів цифровізації HR-менеджменту належать:

1. Інтеграція штучного інтелекту (AI) та машинного навчання. Технології штучного інтелекту активно інтегруються в систему HR-менеджменту для підбору персоналу, прогнозування плинності кадрів та персоналізації програм розвитку [72]. Використання AI-рекрутингу дозволяє скоротити час на обробку резюме на 75% та підвищити якість відбору кандидатів [39, с.1-12].

2. Хмарні технології та Big Data. Збір, зберігання та обробка великих обсягів даних за допомогою хмарних сервісів забезпечує аналітичну основу для прийняття управлінських рішень [88,с.17-26]. Впровадження систем People Analytics дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, оптимізувати структуру команд та підвищувати продуктивність праці [41, 159–166.].

3. Мобільні HR-платформи та чат-боти. Використання чат-ботів для внутрішньої та зовнішньої комунікації дозволяє автоматизувати рутинні запити співробітників [63, с. 57-63]. Мобільні додатки забезпечують доступ персоналу до HR-сервісів у будь-який час та з будь-якого місця, що особливо актуально в умовах віддаленої роботи [40, с.1-13].

4. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). Технології віртуальної та доповненої реальності використовуються для навчання та оцінки персоналу, створюючи імерсивний досвід [55, с. 56-64]. VR-тренінги дозволяють відпрацьовувати складні навички в безпечному середовищі та підвищують ефективність навчання на 30-40% порівняно з традиційними методами [8, с. 404-409].

У 2023-2025 роках в Україні спостерігається стале зростання впровадження цифрових HR-рішень, що стають критичними для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу у воєнний період [1, с.80-87]. Інвестиції українських компаній у HR-tech рішення зросли на 156% протягом 2023 року порівняно з довоєнним періодом [10, с. 36-44].

В умовах невизначеності та постійних змін гнучкість і адаптивність стають ключовими характеристиками ефективної системи управління персоналом. Інноваційні стратегії управління персоналом підвищують адаптивність та конкурентоспроможність підприємства у нестабільному глобальному середовищі [12].

Гнучкі форми зайнятості. Впровадження моделей віддаленої, гібридної та проєктної роботи дозволяє підприємствам швидко масштабувати команди та залучати таланти незалежно від географічного розташування [29, с.555-563]. Понад 87% великих українських підприємств перейшли на віддалений формат

роботи протягом 2022-2023 років, а 62% компаній повністю реорганізували свої HR-процеси [46, с. 168-176].

Agile-методології в HR. Застосування принципів Agile до управління персоналом передбачає створення кросфункціональних команд, спринти для реалізації HR-ініціатив та регулярні ретроспективи для вдосконалення процесів [56, с. 87-95] Такий підхід підвищує швидкість реагування на зміни та залучення персоналу до прийняття рішень [31, с.141-147].

Адаптивне навчання та розвиток. Концепція Lifelong Learning (навчання протягом усього життя) замінює традиційну модель одноразової освіти [81]. Мікронавчання (microlearning) дозволяє співробітникам здобувати знання короткими сесіями у зручний час, що підвищує гнучкість та ефективність навчального процесу [89].

В умовах високої конкуренції за таланти організації впроваджують інноваційні стратегії залучення та утримання цінних працівників [21, с. 264-269]. До ключових підходів належать:

1. HR-маркетинг та бренд роботодавця. Для ефективного залучення та утримання персоналу HR-маркетингові стратегії орієнтуються на цифровий формат реалізації [26, с.436-441]. Використання соціальних мереж, контент-маркетингу та employee advocacy дозволяє формувати привабливий імідж роботодавця та залучати пасивних кандидатів [37, с. 49-58].

2. Персоналізація досвіду працівника (Employee Experience). Створення індивідуалізованих траєкторій розвитку, гнучких систем мотивації та можливостей для самореалізації підвищує залученість персоналу [50, с. 323-329]. Впровадження платформ для збору зворотного зв'язку (pulse surveys) дозволяє оперативно реагувати на потреби співробітників.

3. Управління за цінностями (Values-Based Management). Інноваційний підхід до удосконалення кадрової роботи через управління за цінностями забезпечує узгодженість особистих цілей працівників із стратегічними цілями організації [17]. Формування сильної організаційної культури, заснованої на

спільних цінностях, підвищує лояльність персоналу та зменшує плинність кадрів [47].

Нова парадигма Human-Centered HR є відповіддю на виклики сучасності, поєднуючи цифрові рішення з фокусом на добробут працівників та стратегічну сталість бізнесу [61, с. 495-499.]. Цей підхід передбачає:

- фокус на благополуччі та ментальному здоров'ї працівників. Впровадження програм підтримки психологічного здоров'я, гнучкого графіку роботи та можливостей для work-life balance стає пріоритетом HR-стратегій [45, с.93-104];

- розвиток емоційного інтелекту лідерів. Емоційний інтелект та взаємодія між колегами стають ключовими тенденціями сучасного управління персоналом [66]. Навчання керівників навичкам емпатії, активного слухання та підтримки команди в умовах стресу підвищує ефективність управління [67];

- інклюзивність та різноманітність (Diversity & Inclusion). Створення середовища, що цінує різноманітність думок [68].

Для оцінки результативності впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом використовують систему показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Критерії оцінювання ефективності інноваційних HR-підходів

Напрямок інновацій	Ключові показники ефективності
Цифровізація HR-процесів	- Швидкість обробки HR-запитів - Рівень автоматизації рутинних операцій ROI інвестицій у HR-технології
Гнучкість управління	- Час адаптації до організаційних змін - Рівень задоволеності гнучкими формами роботи - Продуктивність віддалених команд - Швидкість масштабування персоналу
Залучення та утримання талантів	- Індекс залученості персоналу (eNPS) - Коефіцієнт плинності ключових співробітників - Час закриття вакансій
Human-Centered підхід	- Рівень благополуччя працівників (well-being index) - Показники психологічної безпеки - Баланс роботи та особистого життя - Індекс інклюзивності

Джерело: розроблено автором на основі [70]

Інноваційні підходи до управління персоналом можна систематизувати у вигляді моделі взаємопов'язаних елементів (рис. 1.2).

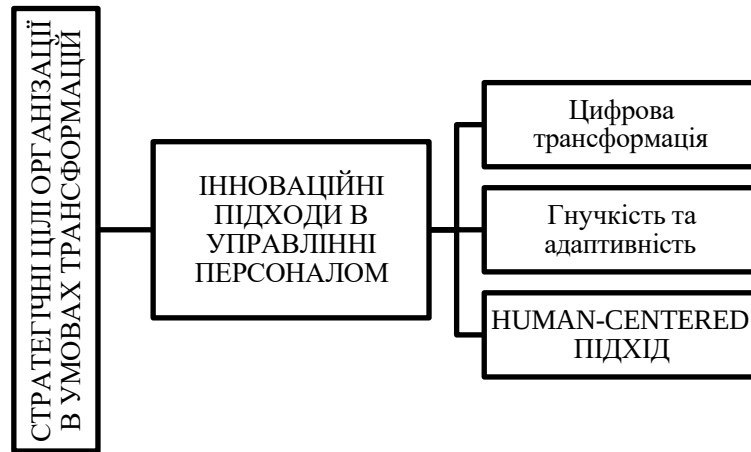


Рисунок 1.2. Модель інноваційних підходів в стратегії управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [12; 58, с. 84-92; 61, с. 495-499]

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом супроводжується низкою викликів:

1. Технологічні обмеження. Недостатня цифрова зрілість організацій, обмежені фінансові ресурси та брак кваліфікованих ІТ-спеціалістів уповільнюють процес цифровізації HR [79, с. 48-54].

2. Опір змінам. Цифровізація вимагає формування психологічної стійкості працівників та готовності до постійних трансформацій [18]. Подолання опору змінам потребує систематичної роботи з управління змінами (change management) [13, с. 97-104].

3. Кадровий дефіцит. Нестача висококваліфікованих HR-спеціалістів з компетенціями в галузі цифрових технологій, аналітики даних та стратегічного управління обмежує можливості впровадження інновацій [76, с. 389-396].

4. Етичні та правові аспекти. Використання AI в HR-процесах, збір та аналіз персональних даних працівників вимагають дотримання принципів етики та відповідності законодавству про захист персональних даних [36].

Таким чином, інноваційні підходи в стратегії управління персоналом в умовах сучасних трансформацій ринку праці охоплюють цифровізацію HR-процесів, забезпечення гнучкості та адаптивності, впровадження Human-Centered підходу та розвиток інноваційних практик залучення й утримання талантів. Майбутнє HR-менеджменту залежить від здатності організацій використовувати інноваційні підходи та створювати комфортні умови для розвитку персоналу. Ефективне впровадження цих підходів вимагає системного підходу, стратегічного бачення та готовності до постійного оновлення методів роботи з людським капіталом.

1.3 Методичні засади оцінювання кадрового потенціалу та результативності стратегічного управління персоналом

Оцінювання кадрового потенціалу та результативності системи управління персоналом є необхідною складовою стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Персонал виступає ключовим чинником формування конкурентоспроможності, інноваційності та адаптивності організації. Ефективна система оцінювання дозволяє визначити реальний рівень використання людського капіталу, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики та сформулювати обґрунтовані рішення щодо її вдосконалення [4].

У науковій літературі виокремлюють кілька методичних підходів до оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 1.5 - Основні методичні підходи до оцінювання кадрового потенціалу

Підхід	Сутність	Особливості застосування	Автори-розробники
Ресурсний	Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу як ресурсу	Оцінювання чисельності, кваліфікації, компетенцій, структури персоналу	Білорус Т.В., Новікова М.М.

Продовження таблиці 1.5			
Функціональний	Аналіз відповідності персоналу виконуваним функціям та завданням	Визначення якості виконання професійних, управлінських, інноваційних функцій	Завіновська Г.Т.
Комплексний (інтегральний)	Поєднання ресурсного, функціонального та результативного підходів	Використання системи інтегральних показників оцінки персоналу	Стогнієва Т.Г., Назаренко І.Л.
Результативний	Аналіз фактичних результатів праці та внеску в організаційні цілі	Оцінка продуктивності, виконання KPI, індивідуальної результативності	Джаїн І.О.
Стратегічний	Узгодження потенціалу персоналу зі стратегічними цілями підприємства	Врахування майбутніх потреб у компетенціях та розвитку персоналу	Хандій О.О., Балабанова Л.В.

Джерело: систематизовано автором

Ресурсний підхід є найпоширенішим у практиці оцінювання кадрового потенціалу та передбачає аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу: чисельності, освітнього рівня, кваліфікації, професійних компетентностей, стажу, структури та відповідності вимогам робочих місць. Основою ресурсного підходу виступає припущення, що кадровий потенціал визначається сукупністю властивостей працівників, а його ефективність залежить від повноти реалізації цих властивостей у виробничому процесі.

У рамках ресурсного підходу Білорус Т.В. пропонує методику оцінки, що включає коефіцієнти якісного та кількісного складу персоналу [7]:

- коефіцієнт освітнього рівня визначається як відношення чисельності працівників з вищою освітою до загальної чисельності персоналу;
- коефіцієнт кваліфікаційного рівня розраховується через співвідношення фактичного та нормативного розряду працівників;
- коефіцієнт стажу роботи відображає середній стаж працівників на підприємстві.

Функціональний підхід є важливим доповненням до ресурсного та передбачає оцінювання не лише за характеристиками персоналу, а й за

ефективністю виконання ним ключових функцій. Зокрема, аналізується результативність управлінської, виробничої, інноваційної, комунікаційної діяльності працівників відповідно до стратегічних потреб організації. Завіновська Г.Т. наголошує, що оцінка персоналу є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін [23].

Комплексний (інтегральний) підхід широко використовується в практиці дослідження кадрового потенціалу та поєднує переваги різних методів. Стогнієва Т.Г. та Назаренко І.Л. розробили методику оцінки кадрового потенціалу, що включає як кількісні показники (продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, рівень кваліфікації), так і якісні характеристики (мотивація, задоволеність роботою, корпоративна культура, психологічний клімат) [73]. Методика передбачає доповнення системи показників коефіцієнтами стану здоров'я та фізичної працездатності, що дозволяє більш точно оцінити кадровий потенціал.

Інтегральний показник кадрового потенціалу (ІКП) за методикою Стогнієвої Т.Г. розраховується за формулою:

$$\text{ІКП} = \sqrt{(K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4 \times K_5)} \quad (1.3)$$

де:

K_1 - коефіцієнт якісного складу персоналу;

K_2 - коефіцієнт стабільності кадрів;

K_3 - коефіцієнт продуктивності праці;

K_4 - коефіцієнт стану здоров'я;

K_5 - коефіцієнт фізичної працездатності.

Результативний підхід фокусується на аналізі фактичних результатів праці та внеску працівників у досягнення організаційних цілей. Джаїн І.О. пропонує оцінювати трудовий потенціал через систему показників результативності, що включає продуктивність, якість виконання завдань, виконання ключових показників ефективності (KPI) [20].

Стратегічний підхід набуває особливої актуальності в умовах динамічного

зовнішнього середовища та передбачає узгодження потенціалу персоналу зі стратегічними цілями підприємства. Хандій О.О. наголошує на необхідності врахування майбутніх потреб у компетенціях та формування системи розвитку персоналу, орієнтованої на довгострокові цілі організації [80].

З урахуванням інтегрованого характеру управління персоналом на сучасних підприємствах важливого значення набуває оцінювання результативності функціонування HR-системи. Її ефективність визначається рівнем досягнення стратегічних, тактичних і операційних цілей кадрової політики [3].

Балабанова Л.В. пропонує методику оцінювання ефективності управління персоналом, що базується на визначенні трьох видів ефективності:

1. Економічна ефективність - критерії оцінювання повинні відображати результати діяльності працівників та рівень досягнення цілей діяльності організації. До основних показників належать:

- продуктивність праці = $\text{Обсяг продукції} / \text{Чисельність персоналу}$;
- рентабельність витрат на персонал = $\text{Прибуток} / \text{Витрати на персонал} \times 100\%$;
- коефіцієнт трудової віддачі = $\text{Виручка} / \text{Фонд оплати праці}$.

2. Соціальна ефективність - критерії мають враховувати рівень здійснення очікувань і задоволення потреб працівників, їх мотивованість та соціально-психологічну безпеку. Показники включають:

- індекс задоволеності працею;
- рівень участі у корпоративних програмах розвитку;
- коефіцієнт соціальної захищеності працівників.

3. Організаційна ефективність - критерії мають відображати цілісність і організаційну структуру організації, якість організаційних процесів у сфері HR:

- коефіцієнт плинності кадрів = $\text{Кількість звільнених} / \text{Середньооблікова чисельність} \times 100\%$;
- показник внутрішньої мобільності персоналу;
- рівень виконавської дисципліни.

Узагальнення ключових груп показників наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Показники результативності системи управління персоналом

Група показників	Зміст	Характерні індикатори
Економічні	Ефективність використання персоналу у виробничому процесі	Продуктивність праці, витрати на персонал, трудова віддача, ROI інвестицій у персонал
Соціальні	Відображають соціальну стабільність та комфорт у колективі	Задоволеність працею, рівень участі у програмах розвитку, індекс залученості (eNPS)
Організаційні	Оцінюють якість організаційних процесів у сфері HR	Плинність кадрів, внутрішня мобільність, дисципліна, час закриття вакансій
Психологічні	Характеризують психологічний стан колективу	Рівень конфліктності, мотивація, психологічний клімат, психологічна безпека
Результативні	Показують досягнення цілей діяльності працівників	Виконання KPI, якість виконання завдань, індивідуальна ефективність

Джерело: розроблено автором на основі [76, с. 389–396.]

Одним з найбільш поширених інструментів оцінювання результативності управління персоналом є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). За визначенням Панова М.М., організація повинна мати близько 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 ключових показників фінансової ефективності.

Для HR-менеджменту ключовими KPI є [41, с. 159-166; 106]:

1. Показники рекрутингу:

- час заповнення вакансії = Дата прийняття на роботу - Дата початку процесу найму;
- вартість найму на одного співробітника = Загальні витрати на найм / Кількість найнятих;
- якість найму - оцінюється через показники продуктивності нових працівників.

2. Показники утримання персоналу:

- коефіцієнт утримання персоналу = $(1 - \text{Кількість звільнених} / \text{Середня чисельність}) \times 100\%$;
- індекс залученості персоналу;

- коефіцієнт плинності ключових співробітників.

3. Показники розвитку персоналу:

- інвестиції в навчання на одного працівника;
- відсоток працівників, охоплених програмами розвитку;
- ефективність навчальних програм (ROI навчання).

4. Показники продуктивності:

- виручка на одного працівника;
- прибуток на одного працівника;
- коефіцієнт продуктивності праці.

Збалансована система показників, розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем на початку 1990-х років, є комплексним інструментом стратегічного управління та оцінки ефективності діяльності організації. BSC дозволяє співвіднести стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами і повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління [5, с.437-443].

Система включає чотири основні перспективи (проекції) оцінювання [5, с.437-443; 13, с.97-104; 93]:

1. Фінансова перспектива - включає показники прибутковості, рентабельності, зростання доходів.

2. Клієнтська перспектива - охоплює показники задоволеності клієнтів, утримання клієнтів, частки ринку.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів - фокусується на ефективності ключових процесів, якості, інноваціях.

4. Перспектива навчання та зростання - включає показники, що стосуються підготовки та навчання працівників, інновацій, корпоративної культури.

У контексті управління персоналом особливо важливою є перспектива навчання та зростання, яка включає [57, с.195-202]:

- компетентність персоналу (рівень освіти, кваліфікації, досвіду);
- інфраструктуру технологій (доступність інформаційних систем);
- організаційний клімат (задоволеність працівників, мотивація, можливості для ініціативи).

Важливою перевагою BSC є можливість визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками різних перспектив. Наприклад, інвестиції в навчання персоналу (перспектива навчання та зростання) призводять до покращення внутрішніх процесів, що, у свою чергу, підвищує задоволеність клієнтів і, зрештою, покращує фінансові результати.

Для комплексної оцінки результативності управління персоналом доцільно використовувати інтегральний підхід, що поєднує економічний аналіз, експертні оцінки та методи бальної оцінки [70].

Етап 1. Формування системи показників. Із використанням методів експертних суджень та кореляційного аналізу формується перелік економічних, соціальних та організаційних індикаторів, що відображають результати роботи підприємства [92]. Добір показників здійснюється на основі аналізу нормативно-правових документів, звітних форм підприємства та статистичних вимог.

Етап 2. Встановлення критеріїв оцінювання. Визначаються критерії, що характеризують рівень досягнення запланованих результатів за умов мінімальних витрат ресурсів і забезпечення високої якості [16]. Кількісні значення критеріїв визначаються шляхом зіставлення фактичних результатів із базовими показниками у відсотковому вираженні.

Етап 3. Розрахунок часткових показників. Часткові показники ефективності розраховуються за формулою:

$$\text{ЧПеф}_i = \text{П}_i \times \text{В}_i \quad (1.4)$$

де:

ЧПеф_i - значення i -го окремого показника ефективності управління персоналом, в балах;

П_i - виконання показників у відсотках;

В_i - ваговий коефіцієнт i -го показника, виражений у частках від одиниці.

Етап 4. Розрахунок інтегрального показника. Комплексний показник ефективності управління персоналом ($\text{Е}_{\text{уп}}$ у балах) розраховується за формулою [93]:

$$\text{Е}_{\text{уп}} = (\sum \text{П}_i \times \text{В}_i) / \sum \text{В}_i \quad (1.5)$$

де Π_i - кількість часткових показників ефективності.

Інтерпретація результатів здійснюється за шкалою:

- менше 95 балів - управління персоналом незадовільне;
- 95-100 балів - управління персоналом задовільне;
- 100-105 балів - управління персоналом добре;
- більше 105 балів - управління персоналом відмінне.

В умовах цифрової трансформації для оцінювання результативності управління персоналом широко використовуються спеціалізовані інформаційні системи [63, с. 57-63]:

1. HRIS - системи управління людськими ресурсами для зберігання та управління даними співробітників, автоматизації HR-процесів.

2. ATS - системи відстеження кандидатів для автоматизації процесів рекрутингу.

3. системи People Analytics - платформи для аналізу HR-даних, прогнозування плинності кадрів, оцінки ефективності навчальних програм.

4. системи управління ефективністю - інструменти для встановлення цілей, відстеження KPI, проведення оцінювання працівників [10, с. 36-44].

Використання таких систем дозволяє автоматизувати збір даних, підвищити точність та своєчасність оцінювання, забезпечити прозорість HR-процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [10, с. 36-44; 107].

Для комплексної оцінки рівня системи управління персоналом доцільно використовувати систему критеріїв, що охоплюють різні аспекти HR-діяльності (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Критерії оцінювання рівня системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Система критеріїв включає:

1. Технологічні критерії - науково-технічний рівень управління, ефективність використання технічних засобів, рівень автоматизації HR-процесів.
2. Методичні критерії - застосування прогресивних процесів, методів і організаційних структур управління персоналом.
3. Управлінські критерії - якість та своєчасність прийнятих управлінських рішень, динаміка якісного складу працівників управління, масштаби залучення працівників до управлінської діяльності.
4. Результативні критерії - економічна, соціальна та організаційна ефективність системи управління персоналом.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та цифрової трансформації оцінювання кадрового потенціалу та результативності управління персоналом стикається з низкою викликів:

1. Динамічність зовнішнього середовища - швидкі зміни вимагають оперативного перегляду критеріїв та показників оцінювання.
2. Віддалена робота - ускладнює моніторинг продуктивності та оцінювання якісних характеристик персоналу.
3. Обмежені ресурси - дефіцит фінансових та людських ресурсів унеможлиблює впровадження складних систем оцінювання.
4. Психологічні фактори - стрес, вигорання, зниження мотивації персоналу впливають на об'єктивність оцінювання.

Подолання цих викликів вимагає адаптації методик оцінювання до нових реалій, впровадження гнучких систем показників та використання цифрових технологій для автоматизації процесів збору та аналізу даних.

Таким чином, методичні засади оцінювання кадрового потенціалу та результативності системи управління персоналом охоплюють широкий спектр підходів, методик та інструментів - від традиційних ресурсних методів до сучасних цифрових систем People Analytics. Ефективне оцінювання є комплексним аналітичним процесом, який вимагає застосування системи взаємодоповнювальних методів і показників, що дозволяє сформувати повну та об'єктивну картину кадрового стану підприємства, визначити тенденції його розвитку та забезпечити основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОДЕСЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ ФІЛІЇ «ПВІЗТ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ

2.1. Сучасні тенденції розвитку ринку праці та організаційно-економічні передумови управління персоналом відділення

Транспортна галузь відіграє стратегічну роль у функціонуванні національної економіки України, забезпечуючи зв'язок між регіонами, підтримуючи зовнішню торгівлю та створюючи значну кількість робочих місць. В умовах воєнного стану, що розпочався у лютому 2022 року, транспортна інфраструктура та ринок праці в цій галузі зазнали істотних трансформацій [29, с.555-563;95].

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році середньооблікова кількість штатних працівників у галузі "Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність" становила близько 389 тисяч осіб. Це суттєво менше порівняно з довоєнним періодом, коли у 2021 році в галузі було зайнято понад 450 тисяч працівників.

Загальний рівень безробіття в Україні у 2024 році зменшився до 14,3%, що означає покращення ситуації порівняно з 2023 роком, коли він становив 17,4%, та 2022 роком з показником 18,5%. Проте транспортна галузь стикається з гострим дефіцитом кадрів через мобілізацію, міграцію та зміну пріоритетів у виборі професій.

Ключовою тенденцією стало активне залучення жінок, студентів і літніх працівників на посади, які раніше займали переважно чоловіки, зокрема водіями вантажівок, зварювальниками, слюсарями та водіями громадського транспорту. Цей процес підтримується державними та міжнародними програмами перенавчання.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників ринку праці в транспортній галузі України

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Середньооблікова кількість штатних працівників у галузі "Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність", тис. осіб	450,2	412,5	389,1	86,4
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн	13 543	15 721	18 456	136,2
Коефіцієнт плинності кадрів у транспортній галузі, %	18,5	24,3	21,7	+3,2 п.п.
Кількість вакансій у транспортній галузі (за даними ДСЗ), тис. од.	12,4	8,7	15,2	122,6
Рівень безробіття серед працівників транспорту, %	8,2	15,1	12,4	+4,2 п.п.

Джерело: складено автором на основі даних Держстату України

Як видно з таблиці 2.1, транспортна галузь втратила близько 14% працівників протягом 2021-2023 років. Водночас заробітна плата зросла на 36%, що відображає намагання роботодавців утримати персонал та залучити нових працівників в умовах дефіциту кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів залишається високим (21,7% у 2023 році), що свідчить про нестабільність зайнятості та активне переміщення працівників між роботодавцями.

Залізничний транспорт відіграє особливу роль в економіці України, особливо в умовах воєнного стану. У 2023 році залізницею було перевезено майже 25 мільйонів пасажирів, евакуйовано понад 60 тисяч людей, відремонтовано та оновлено 289 кілометрів колії [103]. Залізниця стала найстабільнішим видом транспорту після закриття авіасполучення.

АТ "Укрзалізниця" є одним з найбільших роботодавців країни. За даними літа 2023 року, в залізничній компанії працювало 191,7 тисяч осіб, а до квітня 2024 року кількість працівників скоротилася до 187 тисяч [104]. Для порівняння, у 2016 році в "Укрзалізниці" числилося 285,2 тисячі співробітників, що демонструє тривалу тенденцію скорочення персоналу.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності персоналу АТ "Укрзалізниця" та структура зайнятості

Показник	2016 р.	2021 р.	2023 р. (літо)	2024 р. (квітень)	2024 р. до 2016 р., %
Загальна чисельність працівників УЗ, тис. осіб	285,2	237,8	191,7	187,0	65,6
у т.ч. робітники основних професій, %	68,5	65,2	62,8	61,5	-7,0 п.п.
службовці та керівники, %	18,3	20,1	21,4	22,1	+3,8 п.п.
інженерно-технічні працівники, %	13,2	14,7	15,8	16,4	+3,2 п.п.
Середній вік працівників, років	46,2	47,8	48,5	49,1	+2,9
Частка працівників з вищою освітою, %	32,4	36,8	39,2	40,5	+8,1 п.п.

Джерело: складено автором на основі звітності

Дані таблиці 2.2 свідчать про структурні зміни в складі персоналу залізниці. За 2016-2024 роки кількість працівників скоротилася на 34,4%, при цьому частка робітників основних професій зменшилася на 7 процентних пунктів, натомість зросла частка службовців і інженерно-технічних працівників. Це відображає тенденцію до автоматизації виробничих процесів та зростання ролі управлінських і технічних функцій. Середній вік працівників зріс майже на 3 роки, що вказує на проблему старіння кадрів та необхідність омолодження персоналу.

Аналіз тенденцій розвитку ринку праці в транспортній галузі дозволяє виокремити низку ключових викликів:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Брак робочої сили став однією з ключових проблем транспортного бізнесу. Через дефіцит кадрів зросла конкуренція між роботодавцями, що призвело до підвищення заробітних плат та запровадження додаткових соціальних пакетів.

2. Міграція та мобілізація. Значна частина працездатного населення покинула Україну або була мобілізована до Збройних Сил. За оцінками експертів, за кордоном перебуває від 5 до 7 мільйонів українців, значна частина яких є працівниками працездатного віку [46, с. 168-176].

3. Зміна структури зайнятості. Гендерна трансформація ринку праці вимагає перегляду підходів до підбору, навчання та адаптації персоналу. Залучення жінок на традиційно чоловічі посади потребує інвестицій у перенавчання та створення відповідних умов праці.

4. Старіння кадрів. Середній вік працівників транспортної галузі перевищує 48 років, що створює ризики втрати досвіду та кваліфікації у середньостроковій перспективі [9].

5. Цифрова трансформація. Впровадження цифрових технологій вимагає нових компетенцій від персоналу. У 2024 році 86% залізничних квитків пасажери купували онлайн, що демонструє швидку цифровізацію галузі та потребу в ІТ-грамотних працівниках.

Філія "Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту" АТ "Укрзалізниця" Одеське відділення (далі - Одеське відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця») є структурним підрозділом Філії «Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту» Акціонерного товариства «Українська залізниця» [38]. Відділення розташоване за адресою: вулиця Заньковецької, 19, Приморський район, місто Одеса, Одеська область, 65000 [22].

Філія «ПВІЗТ» була створена наприкінці 2015 року шляхом реорганізації державних підприємств «Дніпрозалізничпроект», «Укрзалізничпроект» (м. Харків), «Одесзалізничпроект» та «Львівзалізничпроект» зі злиттям з ПАТ «Укрзалізниця». Одеське відділення є правонаступником колишнього ДП «Одесзалізничпроект», що протягом десятиліть забезпечувало проектно-вишукувальні роботи для залізничної інфраструктури Одеського регіону та Південної залізниці [32, с. 66-73].

Одеське відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» створене з метою надання високоякісних послуг з проектування, інженерних вишукувань та технічного супроводу будівництва об'єктів залізничного транспорту [51, с.171-180]. Підрозділ здійснює комплексну діяльність, спрямовану на розроблення проектної документації для нових, реконструйованих та модернізованих об'єктів залізничної інфраструктури, у тому числі колійного господарства, штучних

споруд, систем електропостачання, автоматики, зв'язку та сигналізації. Одеське відділення філії «ПВІЗТ» бере участь у виконанні державних і галузевих програм розвитку залізничного транспорту, взаємодіючи з профільними підрозділами АТ «Укрзалізниця», місцевими органами влади, а також із субпідрядними проєктними організаціями для виконання спеціалізованих розділів проєктів.

Діяльність відділення ґрунтується на чинному законодавстві України, Статуті АТ «Укрзалізниця» та внутрішніх нормативних документах товариства, що визначають порядок організації, управління та фінансово-господарської діяльності філій.

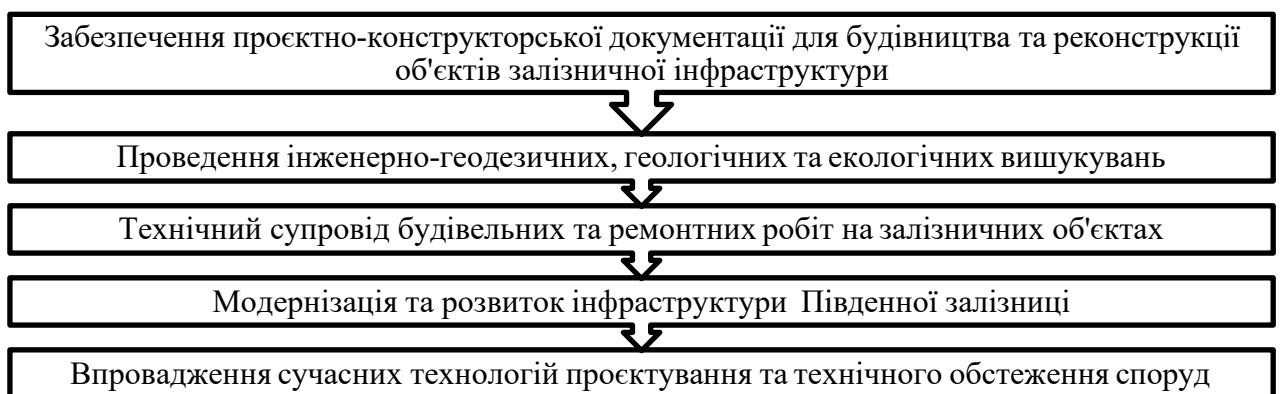


Рисунок 2.1 - Основні цілі створення Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця».

Джерело: побудовано автором

Функціонування Одеського відділення забезпечує не лише технічний розвиток залізничної галузі регіону, а й підтримує економічну стабільність та транспортну безпеку Одеської області [42]. Основним видом діяльності за КВЕД є інженерна діяльність та пов'язане з нею технічне консультування (71.12).

Основним видом діяльності за КВЕД є інженерна діяльність та пов'язане з нею технічне консультування (71.12). Іншими видами діяльності є:

- архітектурна діяльність (71.11);
- технічні випробування та дослідження (71.20);
- геолого-розвідувальні роботи (71.12);

- діяльність у сфері інженерного проектування, геологічної розвідки та технічного консультування (71.1);
- будівництво залізниць і підземних залізниць (42.12).

Організаційно-правова форма діяльності - філія акціонерного товариства, створена АТ «Укрзалізниця» з метою забезпечення потреб залізничної галузі в професійних проектно-вишукувальних роботах.

Основними законодавчими актами, що регулюють діяльність досліджуваного підприємства, є:

1. Цивільний кодекс України, що регулює загальні засади правосуб'єктності юридичних осіб, майнових прав та зобов'язань[84].
2. Закон України "Про акціонерні товариства", що визначає правовий статус акціонерних товариств, порядок їх створення, діяльності та управління[27].
3. Закон України "Про залізничний транспорт", який визначає правові, економічні, організаційні та соціальні засади діяльності залізничного транспорту України[28].
4. ДБН (Державні будівельні норми) та ДСТУ (Державні стандарти України), що регламентують проектування, будівництво та експлуатацію об'єктів залізничної інфраструктури[47].
5. Статут АТ "Укрзалізниця" та Положення про філію «ПВІЗТ», затверджені рішенням правління товариства, є внутрішніми нормативними актами, що конкретизують цілі, функції, порядок організації роботи тощо[65, 66].

Одеське відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, Статуту АТ «Укрзалізниця», Положення про Філію та внутрішніх нормативних документів. Відділення має відокремлений баланс, рахунки в установах банків, печатку з найменуванням філії та відділення, бланки з назвою організації. Здійснює бухгалтерський та статистичний облік своєї діяльності, складає звітність та надає її у встановленому порядку контролюючим органам.

У 2022-2024 роках діяльність відділення відбувалася в умовах повномасштабного російського вторгнення в Україну, що суттєво вплинуло на обсяги замовлень, фінансування проєктів та можливості виконання польових робіт у прифронтових зонах.

Таблиця 2.3 - Основні показники діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Обсяг виконаних проєктно-вишукувальних робіт, тис. грн	9 000	14 000	16 000	177,8
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	9 500	14 500	16 500	173,7
Собівартість реалізованих робіт, тис. грн	7 600	11 600	13 200	173,7
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1 900	2 900	3 300	173,7
Рентабельність операційної діяльності, %	20,0	20,0	20,0	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	55	58	51	92,7
Середня заробітна плата, грн	12 000	14 000	15 000	125,0
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн	172,7	250,0	323,5	187,4
Капітальні інвестиції, тис. грн	300	700	900	300,0
Кількість завершених проєктів, од.	12	24	28	233,3

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про позитивну динаміку основних показників діяльності відділення. За період 2022-2024 років обсяг виконаних робіт зріс на 77,8%, чистий дохід - на 73,7%. Незважаючи на складні умови, відділення зберегло стабільну рентабельність операційної діяльності на рівні 20%.

Водночас спостерігається скорочення чисельності персоналу на 7,3% (з 55 до 51 особи), що відображає загальні тенденції ринку праці в транспортній галузі. Продуктивність праці зросла на 87,4%, що свідчить про інтенсифікацію роботи та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Середня заробітна плата зросла на 25% і у 2024 році становила 15 000 грн, що нижче середньої заробітної плати по транспортній галузі (18 456 грн згідно з таблицею 2.1). Це створює ризик відтоку кваліфікованих кадрів до конкурентів та потребує перегляду політики оплати праці.

Кількість завершених проєктів зросла більш ніж удвічі (з 12 до 28), що демонструє здатність відділення адаптуватися до нових умов та ефективно виконувати більшу кількість замовлень при меншій чисельності персоналу.

Таким чином, аналіз тенденцій розвитку ринку праці в транспортній галузі та організаційно-економічних умов діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» свідчить про необхідність формування ефективної системи управління персоналом, здатної відповідати на виклики дефіциту кадрів, старіння персоналу, цифрової трансформації та забезпечувати залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих працівників в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та забезпеченості персоналом

В умовах глибоких трансформацій на ринку праці та зростання вимог до результативності діяльності підприємств залізничної сфери особливої ваги набуває раціонально сформована організаційна структура управління, яка є базисом ефективного функціонування системи управління персоналом. Саме організаційна структура визначає характер і спрямованість взаємозв'язків між структурними підрозділами, рівень розподілу повноважень між посадовими особами, ступінь централізації управлінських рішень, а також безпосередньо впливає на оперативність реагування підприємства на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

В Одеському відділенні філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» система управління персоналом органічно інтегрована у загальну систему менеджменту підприємства, де структурно-організаційна побудова апарату управління значною мірою визначає ефективність реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю в роботі з кадрами. У зв'язку з цим аналіз чинної організаційної структури управління дає змогу виявити недоліки у координації управлінських процесів, встановити факти дублювання функцій або,

навпаки, наявність управлінських дисбалансів, а також оцінити пропорційність співвідношення управлінського та виробничого персоналу.

Отже, дослідження організаційної структури управління в межах системи управління персоналом виступає одним із ключових етапів обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики та формування ефективних механізмів використання трудового потенціалу підприємства.

Управління діяльністю Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» здійснюється працівниками, посади яких визначені у штатному розписі підприємства (табл. 2.2). Кадрова структура відділення відображає специфіку його проєктно-вишукувальної діяльності та орієнтована на забезпечення високого рівня професійної компетентності персоналу.

Особливістю штатного складу організації є переважання інженерно-технічного персоналу, до якого належать головні спеціалісти, інженери-проєктувальники різних кваліфікаційних категорій та технічні фахівці. Така структура цілком відповідає профілю діяльності підприємства та сприяє формуванню якісного науково-технічного підґрунтя для розроблення проєктних рішень. Водночас наявність розгалуженої управлінської ієрархії, що включає начальника відділення, його заступників, головних спеціалістів і начальників структурних підрозділів, може свідчити про певну ускладненість процедури ухвалення управлінських рішень та потенційну схильність до бюрократизації управлінських процесів.

Характерною рисою системи оплати праці є її диференціація залежно від рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників, зокрема виділення провідних інженерів, інженерів I та II категорій. Такий підхід узгоджується з принципами матеріального стимулювання висококваліфікованих фахівців і сприяє підвищенню їх мотивації до професійного зростання. Надбавки за виконання особливо важливих робіт та підвищену складність проєктів мають визначатися на основі чітких і прозорих критеріїв, що враховують обсяги, складність та якість виконаних завдань. Це забезпечує формування справедливої, обґрунтованої та ефективною системи преміювання персоналу.

Таблиця 2.4 - Штатний розпис Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ
«Укрзалізниця» станом на 01.01.2024 року

Назва структурного підрозділу	Назва посади	К-ть штат. одиниць	Посадовий оклад, грн	Надбавка (%)	Надбавка (грн)
Адміністративно-управлінський персонал	Начальник відділення	1	18 500	50	9 250
	Заступник начальника відділення з технічних питань	1	16 800	40	6 720
	Заступник начальника відділення з виробництва	1	16 800	40	6 720
	Головний інженер проєкту	1	15 200	50	7 600
	Головний спеціаліст з питань якості	1	12 500	30	3 750
	Менеджер з персоналу	1	9 800	20	1 960
	Юрисконсульт	1	10 500	25	2 625
	Секретар-діловод	1	7 200	-	-
Відділ архітектурно-будівельного проєктування	Начальник відділу	1	14 500	40	5 800
	Провідний інженер-проєктувальник	2	13 200	30	3 960
	Інженер-проєктувальник I категорії	4	11 500	30	3 450
	Інженер-проєктувальник II категорії	3	9 800	20	1 960
	Технік-проєктувальник	2	7 800	-	-
Відділ інженерних мереж та споруд	Начальник відділу	1	14 500	40	5 800
	Провідний інженер-проєктувальник	2	13 200	30	3 960
	Інженер-проєктувальник I категорії	3	11 500	30	3 450
	Інженер-проєктувальник II категорії	2	9 800	20	1 960
Відділ геодезичних та геологічних вишукувань	Начальник відділу	1	14 000	35	4 900
	Провідний інженер-геодезист	1	12 800	30	3 840
	Інженер-геодезист I категорії	2	11 000	25	2 750
	Інженер-геолог	1	11 000	25	2 750
	Технік-геодезист	2	7 500	-	-
Відділ кошторисної документації	Начальник відділу	1	13 500	35	4 725
	Провідний інженер-кошторисник	1	12 300	30	3 690
	Інженер-кошторисник I категорії	2	10 800	25	2 700
	Інженер-кошторисник II категорії	1	9 200	20	1 840
Планово-економічний відділ	Начальник відділу	1	13 000	30	3 900
	Економіст I категорії	1	10 500	25	2 625

	Продовження таблиці 2.4				
	Економіст з договірної роботи	1	10 000	20	2 000
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1	15 500	45	6 975
	Бухгалтер I категорії	1	11 000	25	2 750
	Бухгалтер II категорії	1	9 300	20	1 860
Відділ матеріально-технічного забезпечення (МТЗ)	Начальник відділу	1	10 500	25	2 625
	Фахівець з публічних закупівель	1	9 500	20	1 900
	Завідувач господарством	1	7 800	-	-
Технічний персонал	Водій автомобіля	1	8 500	-	-
	Прибиральник службових приміщень	1	6 700	-	-
Разом:		51	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі Штатного розпису підприємства

Аналіз штатного розпису свідчить про загальну відповідність кадрового складу специфіці діяльності проектно-вишукувальної організації та її функціональному призначенню в системі залізничної галузі. Значна частка інженерно-технічних працівників, яка становить близько 64 % від загальної чисельності персоналу, створює необхідні передумови для виконання складних інженерних проєктів, проведення технічних вишукувань, розрахунків, експертиз та розроблення проєктної документації на високому професійному рівні.

Наявність у структурі підприємства чотирьох спеціалізованих проєктних відділів дозволяє реалізувати комплексний та багатоаспектний підхід до проєктування, що охоплює різні напрямки інженерних рішень - від технічного проєктування до супроводу будівельно-монтажних робіт. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню якості проєктної продукції, узгодженості між підрозділами та скороченню термінів реалізації проєктів.

Диференціація рівня заробітної плати залежно від кваліфікаційної категорії інженерно-технічних працівників (провідний інженер, інженер I та II категорії) формує ефективний механізм матеріального стимулювання професійного розвитку персоналу. Такий підхід мотивує фахівців до підвищення рівня кваліфікації, набуття додаткових компетентностей та відповідальності за результати виконаних робіт, що позитивно впливає на загальний рівень трудового потенціалу підприємства.

Водночас система надбавок та преміювання потребує подальшого вдосконалення шляхом чіткого нормативного закріплення критеріїв їх нарахування. Зокрема, доцільною є пряма прив'язка розмірів надбавок до виконання планових виробничих показників, складності та обсягу проєктних робіт, дотримання встановлених термінів реалізації проєктів, а також показників якості та бездефектності виконаної документації. Це сприятиме підвищенню прозорості системи оплати праці, посиленню її мотиваційної складової та формуванню справедливих умов матеріального заохочення персоналу.

У цілому, кадровий потенціал Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» можна охарактеризувати як достатній для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства, однак він потребує постійного вдосконалення під впливом сучасних вимог ринку праці, технологічних змін та стратегічних завдань залізничної галузі.

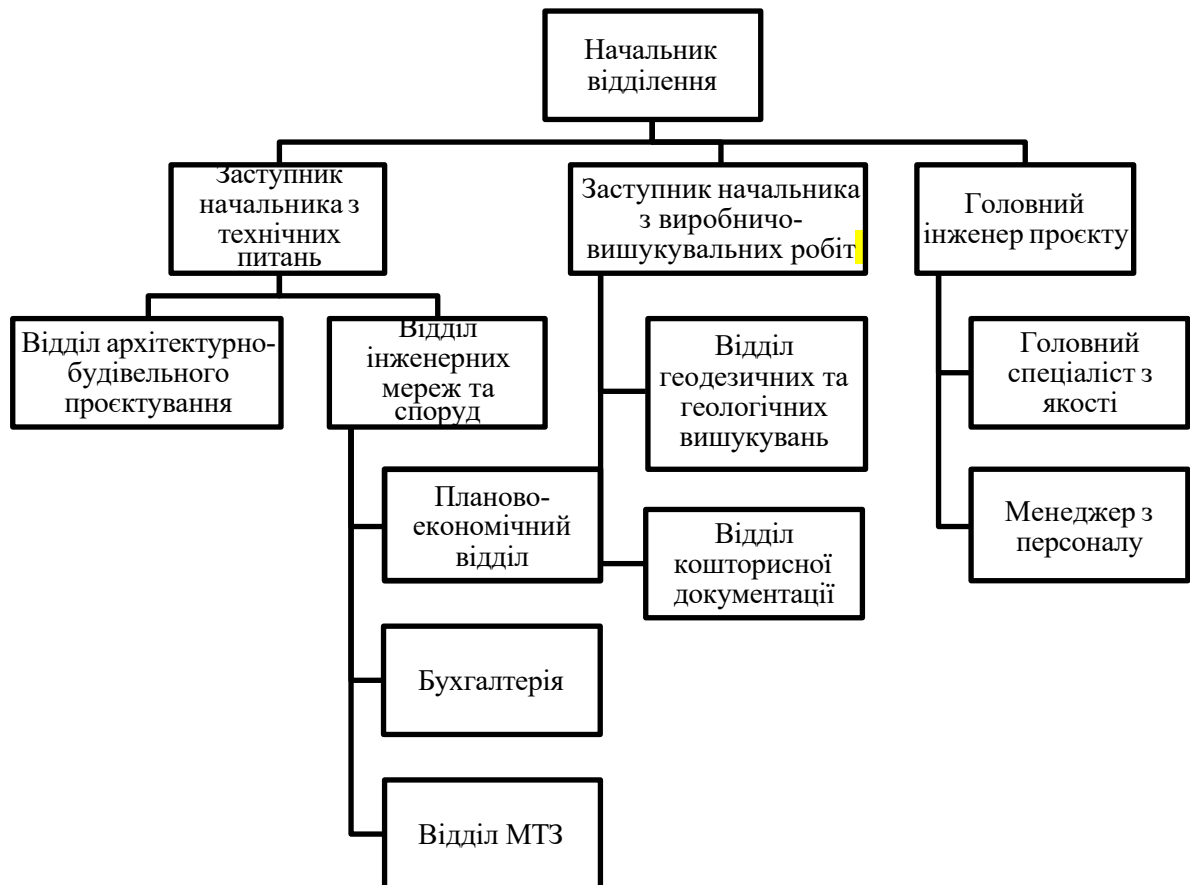


Рисунок 2.2 - Структура управління Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

Джерело: побудовано автором

Структура управління Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» є лінійно-функціональною з проєктно-матричними елементами, що дозволяє поєднувати чітку вертикаль підпорядкування з розподілом функціональних обов'язків між фахівцями та формуванням тимчасових проєктних груп для виконання конкретних замовлень.

Перший рівень управління представлений начальником відділення, який здійснює загальне керівництво діяльністю підрозділу, забезпечує виконання планових показників, координує роботу всіх структурних підрозділів та несе відповідальність перед керівництвом Філії «ПВІЗТ» за результати діяльності відділення.

Другий рівень представлений заступниками начальника відділення (з технічних питань та з виробництва) і головним інженером проєкту, що дозволяє розподілити функціональні обов'язки між керівниками середньої ланки та забезпечити оперативне управління проєктною діяльністю.

Третій рівень - це начальники спеціалізованих відділів (проєктних, вишукувальних, кошторисного, планово-економічного, бухгалтерії тощо), які керують безпосередньо виконавцями робіт та несуть відповідальність за якість, строки та обсяги виконаних робіт у межах своєї компетенції.

Така структура управління забезпечує:

- чіткий розподіл відповідальності між підрозділами;
- можливість формування між функціональних проєктних груп для виконання комплексних замовлень;
- координацію діяльності різних спеціалізованих відділів у рамках єдиного проєкту;
- оперативність прийняття управлінських рішень на всіх рівнях;
- контроль якості на кожному етапі виконання проєктних робіт.

Водночас, існують певні недоліки діючої структури управління, зокрема:

- можлива надмірна централізація прийняття рішень на рівні начальника відділення;

- ризик дублювання функцій між заступниками начальника відділення;
- недостатня гнучкість у швидкому реагуванні на зміни в обсягах замовлень;
- обмежені можливості горизонтальної координації між проєктними відділами без залучення вищого керівництва.

Для підвищення ефективності організаційної структури управління доцільно розглянути впровадження елементів проєктного управління з призначенням керівників проєктів, які б координували роботу різних відділів у рамках конкретних замовлень, а також посилити горизонтальні зв'язки між функціональними підрозділами для оперативного вирішення поточних питань без залучення вищого керівництва.

В Одеському відділенні філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» реалізується лінійно-функціональна структура управління з проєктно-матричними елементами, що передбачає чіткий розподіл управлінських функцій між керівництвом і структурними підрозділами відповідно до їхніх посадових обов'язків, компетенцій та специфіки проєктно-вишукувальної діяльності.

Функції управління на підприємстві розподілено наступним чином[19,65]:

1. Начальник відділення здійснює загальне стратегічне керівництво підрозділом, затверджує внутрішні нормативні документи та регламенти роботи, приймає ключові рішення щодо розвитку відділення, розподілу проєктних завдань та взаємодії з керівництвом Філії «ПВІЗТ», замовниками (регіональними філіями АТ «Укрзалізниця»), підрядними та субпідрядними організаціями.
2. Заступник начальника відділення з технічних питань координує діяльність проєктних відділів, відповідає за дотримання технічних норм і стандартів проєктування, контролює якість проєктної документації, забезпечує впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення у проєктну діяльність.
3. Заступник начальника відділення з виробництва забезпечує виконання планів з обсягів проєктних робіт, координує взаємодію між відділами

при виконанні комплексних проєктів, контролює дотримання строків виконання робіт, організовує авторський нагляд та взаємодію з будівельними організаціями.

4. Головний інженер проєкту відповідає за технічний рівень та якість проєктних рішень, координує роботу головних спеціалістів за напрямками (архітектура, конструкції, інженерні мережі), затверджує основні проєктні рішення та несе відповідальність за їх відповідність нормативним вимогам.

5. Головний бухгалтер здійснює фінансове управління відділенням, веде облік та звітність відповідно до чинного законодавства та внутрішніх стандартів АТ «Укрзалізниця», контролює виконання кошторисів проєктів та фінансову дисципліну.

6. Начальник планово-економічного відділу відповідає за економічне планування діяльності відділення, аналіз ефективності виконання проєктів, розробку цінової політики на послуги, моніторинг рентабельності проєктних робіт.

Функціональні підрозділи (проєктні відділи, відділ вишукувань, кошторисний відділ, служби забезпечення) виконують управлінські функції в межах своєї спеціалізації: проєктування об'єктів залізничної інфраструктури, інженерні вишукування, кошторисна документація, економічне планування, матеріально-технічне забезпечення, кадрова робота, юридичний супровід тощо.

Таблиця 2.5 - Функціональні обов'язки окремих працівників Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

№ з/п	Посада	Основні завдання, функціональні обов'язки
1	Начальник відділення	Загальне керівництво відділенням, організація роботи, стратегічне планування, управління ресурсами, контроль виконання завдань і представництво у взаємодії з керівництвом, замовниками та партнерами.
2	Заступник начальника відділення з технічних питань	Координація роботи проєктних відділів, контроль за дотриманням технічних норм і стандартів проєктування (ДБН, ДСТУ, галузевих норм), участь у прийнятті технічних рішень, забезпечення впровадження сучасних технологій проєктування, заміщення начальника відділення за відсутності.
3	Заступник начальника відділення з виробництва	Планування та контроль виконання обсягів проєктних робіт, координація міжвідділової взаємодії при виконанні комплексних проєктів, моніторинг дотримання строків, організація авторського нагляду, взаємодія з будівельними організаціями та замовниками на етапі будівництва.

Продовження таблиці 2.5		
4	Головний інженер проєкту	Забезпечення високого технічного рівня проєктних рішень, координація роботи головних спеціалістів за різними напрямками, затвердження принципів технічних рішень, контроль відповідності проєктів нормативним вимогам, участь у технічних радах та експертизах.
5	Головний спеціаліст з питань якості	Розробка та впровадження системи менеджменту якості, контроль за дотриманням стандартів якості на всіх етапах проєктування, проведення внутрішніх аудитів, аналіз дефектів та розробка коригувальних заходів.
6	Начальник відділу архітектурно-будівельного проєктування	Керівництво розробкою архітектурно-будівельних розділів проєктів, планування роботи відділу, розподіл завдань між інженерами-проєктувальниками, контроль якості та строків виконання робіт, взаємодія з іншими проєктними відділами.
7	Начальник відділу інженерних мереж та споруд	Керівництво розробкою проєктів інженерних систем (водопостачання, каналізація, опалення, вентиляція, електропостачання), координація роботи спеціалістів, забезпечення узгодженості інженерних рішень з архітектурно-будівельною частиною проєкту.
8	Начальник відділу геодезичних та геологічних вишукувань	Організація та контроль виконання інженерно-геодезичних та інженерно-геологічних вишукувань, планування польових робіт, забезпечення точності та достовірності отриманих даних, підготовка технічних звітів за результатами вишукувань.
9	Начальник відділу кошторисної документації	Розробка кошторисної документації на проєкти, визначення вартості будівництва об'єктів, контроль за застосуванням актуальних нормативів та розцінок, підготовка економічного обґрунтування проєктних рішень.
10	Начальник планово-економічного відділу	Планування економічної діяльності відділення, аналіз виконання планових показників, розрахунок собівартості проєктних робіт, формування цінової політики, підготовка економічних звітів та аналітичних матеріалів.
11	Головний бухгалтер	Забезпечення ведення бухгалтерського обліку діяльності відділення, формування та подання фінансової звітності, дотримання вимог чинного законодавства у сфері бухгалтерського обліку й оподаткування, здійснення контролю за рухом грошових коштів, а також організація взаємодії з бухгалтерською службою Філії «ПВІЗТ».
12	Менеджер з персоналу	Здійснення управління персоналом, організація кадрового діловодства, контроль за дотриманням вимог трудового законодавства, забезпечення процесів добору, адаптації, професійного навчання та мотивації працівників, ведення кадрової звітності, а також організація атестації та підвищення кваліфікації персоналу.
13	Юрисконсульт	Правовий супровід договірної діяльності, перевірка та візування договорів з замовниками та підрядниками, консультування з питань законодавства, представництво інтересів відділення у взаємодії з контролюючими органами, претензійно-позовна робота.

Продовження таблиці 2.5		
14	Провідний інженер-проектувальник	Розробка найбільш складних та відповідальних розділів проєктів, консультування інженерів молодших категорій, участь у технічних радах, перевірка проєктної документації, підготовка нормативно-методичних матеріалів для відділу.
15	Інженер-геодезист	Виконання геодезичних вишукувань на об'єктах, топографічна зйомка місцевості, винесення проєкту в натуру, виконавчі зйомки, підготовка геодезичних матеріалів для проєктування.

Джерело: сформовано автором

Аналіз розподілу функцій свідчить про відповідність організаційної структури специфіці проєктно-вишукувальної діяльності. Проте у штаті відділення спостерігається відсутність спеціалістів з цифрової трансформації проєктної діяльності (BIM-менеджерів, фахівців з впровадження інформаційного моделювання будівель), що може обмежувати конкурентоспроможність відділення в умовах переходу галузі на сучасні технології проєктування.

Також відсутні спеціалісти з управління проєктами (проєктні менеджери), які б координували виконання великих комплексних проєктів, що може призводити до надмірного навантаження на заступників начальника відділення та зниження ефективності координації між відділовою взаємодією.

Посада менеджера з персоналу не повною мірою покриває весь спектр HR-функцій для інженерно-технічної організації з високими вимогами до кваліфікації персоналу. Відсутні посади, пов'язані з корпоративним навчанням, розвитком компетенцій інженерів, управлінням талантами, що є критично важливими для утримання висококваліфікованих фахівців та підвищення їх конкурентоспроможності.

Методи управлінського впливу, які використовуються в Одеському відділенні філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця», охоплюють:

- Адміністративні методи - накази та розпорядження начальника відділення, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, технічні регламенти та стандарти проєктування, що регламентують порядок дій персоналу та забезпечують дисципліну виконання робіт;
- Економічні методи - планування обсягів робіт та фонду оплати праці, система базових окладів з диференціацією за кваліфікаційними категоріями,

надбавки за складність виконаних проєктів, премії за дотримання строків та якості робіт, участь у розподілі економії кошторисної вартості;

– Соціально-психологічні методи - заохочення кращих працівників, формування корпоративної культури та професійної етики проєктувальників, участь персоналу в технічних радах та обговоренні проєктних рішень, мотиваційні бесіди, підтримка професійного розвитку через участь у конференціях та семінарах[69,с. 113-117].

– Організаційно-технічні методи - впровадження сучасного програмного забезпечення для проєктування (AutoCAD, ArchiCAD, САПР залізничного транспорту), стандартизація проєктних процесів, формування бібліотек типових рішень, організація технічного контролю на етапах проєктування.

Таблиця 2.6 - Розподіл управлінських функцій за рівнями управління Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

Рівень управління	Посади / підрозділи	Основні управлінські функції
Вищий (стратегічний)	Начальник відділення, заступники начальника відділення, головний інженер проєкту	Загальне керівництво відділенням Стратегічне планування розвитку Прийняття ключових управлінських рішень Координація діяльності підрозділів Взаємодія з керівництвом Філії та замовниками Контроль виконання стратегічних цілей і показників ефективності Представництво інтересів відділення у зовнішніх організаціях та нарадах
Середній (тактичний)	Головний бухгалтер, головний спеціаліст з якості, начальники відділів (проєктних, вишукувань, кошторисного, планово-економічного), менеджер з персоналу, юрисконсульт	Планування і контроль виконання завдань у межах підрозділів Формування бюджетів та кошторисів проєктів Розподіл ресурсів між проєктами Організація роботи відділів Контроль якості та строків виконання
Низовий (операційний)	Провідні інженери-проєктувальники, інженери-проєктувальники всіх категорій, інженери-геодезисти, інженери-геологи, техніки-проєктувальники, інженери-кошторисники, економісти, бухгалтери	Виконання проєктних та вишукувальних робіт Розробка проєктної документації Звітність за виконаними роботами Безпосереднє виконання польових та камеральних робіт Підготовка технічних звітів

Джерело: сформовано автором

Виходячи з проведеного аналізу, нами узагальнено проблеми у системі управління персоналом Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Проблеми у системі управління персоналом Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

№ з/п	Недоліки	Сутність проблеми	Потенційний ризик / наслідки	Рекомендовані дії
1	Відсутність фахівців з BIM-технологій	У штаті немає BIM-менеджерів та фахівців з інформаційного моделювання будівель	Відставання від сучасних стандартів проектування, втрата конкурентоспроможності на ринку проектних послуг	Введення посад BIM-координаторів, навчання існуючих інженерів технологіям BIM
2	Висока диспропорція в оплаті праці	Оклади керівників перевищують оклади інженерів II категорії у 3-4 рази	Демотивація молодих спеціалістів, відтік кадрів до комерційних проектних організацій	Перегляд системи оплати праці з урахуванням ринкових ставок для інженерів
3	Відсутність проектних менеджерів	Координація великих проєктів покладена на заступників начальника відділення	Надмірне навантаження на керівництво, зниження якості координації міжвідділової взаємодії	Введення посад керівників проєктів для великих замовлень
4	Формальний підхід до нарахування надбавок	Надбавки до 50% без чітко визначених критеріїв оцінки складності проєктів	Суб'єктивізм у преміюванні, можливі конфлікти в колективі	Розробка системи оцінки складності проєктів та КРІ для нарахування надбавок
5	Відсутність системи безперервного навчання	Підвищення кваліфікації проводиться епізодично, без системного планування	Зниження технічного рівня персоналу, неготовність до впровадження нових технологій	Впровадження програми корпоративного навчання та розвитку компетенцій
6	Недостатня автоматизація HR-процесів	Кадрове діловодство ведеться переважно в паперовій формі	Низька ефективність HR-процесів, складність аналізу кадрових показників	Впровадження електронної системи управління персоналом (HRM-системи)
7	Відсутність програм утримання талантів	Немає спеціальних програм для утримання провідних інженерів та молодих спеціалістів	Відтік висококваліфікованих кадрів, втрата корпоративних знань	Розробка програм кар'єрного розвитку, менторства, фінансової мотивації ключових спеціалістів

Продовження таблиці 2.7				
8	Обмежена гнучкість оплати праці	Система оплати праці регламентована корпоративними стандартами АТ «Укрзалізниця»	Неможливість оперативного реагування на ринкову ситуацію та конкуренцію за таланти	Делегування більших повноважень керівництву відділення у питаннях преміювання

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, для усунення зазначених недоліків доцільно:

1. Провести модернізацію технічного оснащення та впровадити BIM-технології з одночасним навчанням персоналу сучасним методам проєктування;
2. Оптимізувати систему мотивації персоналу, зокрема:
 - Прив'язати надбавки до конкретних показників (складність проєкту, дотримання строків, якість документації, відсутність зауважень експертизи);
 - Впровадити систему проєктних премій за успішне завершення великих замовлень;
 - Переглянути базові оклади молодих спеціалістів з урахуванням ринкових ставок;
3. Розширити функціонал HR-служби, зокрема:
 - Впровадити систему управління талантами та кар'єрного планування;
 - Створити корпоративний навчальний центр або організувати регулярні технічні семінари;
 - Запровадити програми адаптації молодих спеціалістів та менторства;
4. Вдосконалити організаційну структуру:
 - Ввести посади керівників проєктів для координації великих замовлень;
 - Створити відділ цифрової трансформації з BIM-координаторами;
 - Розширити штат відділу персоналу спеціалістами з навчання та розвитку;
5. Впровадити цифрові інструменти управління:
 - HRM-систему для автоматизації кадрових процесів;

- Систему електронного документообігу для проєктної документації;
- Корпоративну базу знань для обміну досвідом між фахівцями.

Підприємству доцільно провести комплексний аудит системи управління персоналом, аналіз конкурентоспроможності заробітних плат на ринку праці та впровадити сучасну систему управління персоналом, орієнтовану на розвиток професійних компетенцій, утримання талантів та впровадження інноваційних технологій проєктування.

Ресурсне забезпечення є фундаментальною складовою діяльності будь-якого підприємства, яке здійснює складні інженерно-технічні, проєктні та вишукувальні роботи. Від рівня наявності та ефективності використання кадрових, матеріально-технічних, фінансових і інформаційних ресурсів залежить якість розробленої проєктної документації, дотримання термінів виконання робіт, конкурентоспроможність підприємства на ринку та його здатність забезпечувати стабільний розвиток у мінливих зовнішніх умовах.

Особливо це актуально для Одеського відділення філії «Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту» АТ «Укрзалізниця», яке функціонує в умовах воєнного стану, скорочення державного фінансування та зростання ризиків на ринку транспортного будівництва[113, 114, 115].

Комплексний аналіз ресурсного забезпечення підприємства дозволяє оцінити його виробничий потенціал, визначити сильні та слабкі сторони у структурі наявних ресурсів, встановити динаміку їх використання та сформулювати підґрунтя для подальшого підвищення ефективності управління ресурсами.

Насамперед доцільно розглянути основні виробничо-економічні показники діяльності відділення, які характеризують масштаби виконаних робіт, економічні результати, рівень завантаження та продуктивність праці персоналу.

Таблиця 2.8 - Основні виробничо-економічні показники діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Обсяг виконаних проєктно-вишукувальних робіт, тис. грн	9000	14000	16000	177,8

Продовження таблиці 2.8				
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	9500	14500	16500	173,7
Собівартість робіт, тис. грн	7600	11600	13200	173,7
Операційний прибуток, тис. грн	1900	2900	3300	173,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	172,7	250,0	323,5	187,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	55	58	51	92,7

Джерело: узагальнено автором [2]

Аналіз наведених даних свідчить про стійке зростання обсягів виробничої діяльності відділення: у 2024 році обсяг виконаних робіт зріс на 77,8 % порівняно з 2022 роком, що вказує на розширення портфеля замовлень, підвищення технічного потенціалу та ефективності використання ресурсів. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 73,7 %, зберігаючи приблизно однакові темпи росту із собівартістю робіт, що свідчить про збереження рентабельності установи. Продуктивність праці зросла майже удвічі (на 87,4 %), що є результатом оптимізації процесів проєктування, модернізації технічного забезпечення та підвищення кваліфікації працівників. Незначне зменшення чисельності персоналу у 2024 році при одночасному зростанні обсягів робіт свідчить про інтенсифікацію праці та підвищення її ефективності.

Матеріально-технічна база відділення є основою для виконання інженерних, проєктних і вишукувальних робіт, а її стан визначає точність розрахунків, якість креслень, можливість застосування сучасних технологій моделювання та обстеження об'єктів. До складу ресурсного забезпечення входять комп'ютерне обладнання, програмні комплекси САПР, геодезичні прилади, засоби лабораторних досліджень, транспортні засоби, серверні потужності та архівні системи зберігання даних.

Таблиця 2.9 - Склад та стан матеріально-технічних ресурсів Одеського відділення

Група ресурсів	Характеристика забезпечення	Рівень забезпеченості
Комп'ютерна техніка	Робочі станції для інженерів, графічні станції для складних розрахунків	високий
Програмне забезпечення	Ліцензійні САПР: AutoCAD, ArchiCAD, спеціалізовані модулі для залізничної інфраструктури	високий

Продовження таблиці 2.9		
Геодезичне обладнання	Тахеометри, нівеліри, GPS-приймачі; наявне часткове технічне зношення	середній
Геологічне обладнання	Лабораторні комплекти, бурові установки; обмежений ресурс модернізації	середній
Транспортне забезпечення	Один службовий автомобіль, додаткова оренда при потребі	середній
Сервери та архіви даних	Електронний архів, регулярні бекапи, система захисту даних	високий

Джерело: узагальнено автором [2]

Стан матеріально-технічних ресурсів загалом є достатнім для стабільної роботи підприємства. Високий рівень забезпечення комп'ютерною технікою та ліцензійними програмами дозволяє застосовувати сучасні методи проєктування та цифровізації документації. Разом з тим, геодезичне та геологічне обладнання потребує оновлення, оскільки інтенсивні польові роботи призводять до його швидкого зношення. Транспортне забезпечення також є недостатнім для повного покриття потреб виїзних груп.

Фінансове забезпечення підприємства визначає можливості оновлення технічної бази, підготовки кадрів та масштабів виконання робіт. Важливими показниками є обсяг капітальних інвестицій, рентабельність діяльності та продуктивність праці.

Таблиця 2.10 - Динаміка фінансових ресурсів Одеського відділення у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Капітальні інвестиції, тис. грн	300	700	900
Рентабельність операційної діяльності, %	20	20	20
Дохід на 1 працівника, тис. грн	172,7	250,0	323,5

Джерело: узагальнено автором на основі звітності

У цілому фінансові ресурси підприємства використовуються ефективно. Зростання капітальних інвестицій утричі протягом трьох років демонструє можливість модернізації матеріальної бази та поступового впровадження цифрових технологій у процеси проєктування. Збереження рентабельності на стабільному рівні свідчить про ефективну структуру витрат та раціональне управління фінансовими потоками відділення.

Трудові ресурси відіграють вирішальну роль у діяльності проєктно-вишукувальної організації, оскільки саме людський капітал формує інтелектуальну цінність підприємства. У штаті Одеського відділення переважає інженерно-технічний персонал, який забезпечує виконання проєктних, конструкторських та вишукувальних робіт. На основі звітності підприємства сформовано динаміку кадрового забезпечення.

Таблиця 2.11 - Забезпеченість трудовими ресурсами Одеського відділення у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	55	58	51	92,7
Частка інженерного персоналу, %	62	63	64	+2 п.п.
Середньомісячна заробітна плата, грн	12000	14000	15000	125,0
Продуктивність праці, тис. грн	172,7	250,0	323,5	187,4

Джерело: узагальнено автором на основі звітності

Скорочення чисельності персоналу при одночасному значному зростанні продуктивності праці засвідчує підвищення ефективності використання кадрових ресурсів, але також може свідчити про зростання навантаження на працівників. Збільшення частки інженерного персоналу формує сприятливі умови для розвитку проєктної діяльності. Показники оплати праці поступово зростають, що позитивно впливає на мотивацію працівників та знижує ризик кадрового відтоку.

Узагальнюючи результати аналізу ресурсного забезпечення, можна стверджувати, що Одеське відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» має стабільний та достатній ресурсний потенціал для виконання своїх функцій. Проте низка напрямів потребує удосконалення, зокрема: оновлення геодезичного та геологічного обладнання, посилення транспортного забезпечення, збалансування кадрового навантаження шляхом оптимізації чисельності персоналу та підвищення рівня цифровізації робочих процесів. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що

забезпечується ефективним використанням наявних ресурсів, розвитком технічної та інформаційної бази, зростанням продуктивності праці та здатністю адаптуватися до складних зовнішніх умов.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом у відділенні

Раціональна організація роботи з персоналом є однією з ключових передумов сталого функціонування та розвитку Одеського відділення філії «Проектно-вишукувальний інститут залізничного транспорту» АТ «Укрзалізниця» в умовах посилення конкуренції на ринку проєктних послуг та трансформації залізничної галузі. Ефективність управління кадровим потенціалом визначає спроможність відділення забезпечувати належну якість проєктних робіт, дотримання встановлених строків виконання замовлень, адаптацію до технологічних змін і досягнення стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим важливого значення набуває оцінювання стану та результативності функціонування системи управління персоналом, що дає змогу ідентифікувати її сильні та слабкі сторони, виявити резерви підвищення продуктивності праці та окреслити пріоритетні напрями вдосконалення кадрової політики.

У даному підрозділі здійснено аналіз кадрової структури Одеського відділення, рівня оплати праці, показників продуктивності персоналу, а також якісних характеристик системи управління кадрами. Особлива увага приділяється співвідношенню між чисельністю та кваліфікаційним рівнем працівників, результатами їх діяльності й організаційно-управлінськими умовами використання трудового потенціалу.

Одним із базових параметрів оцінювання ефективності управління персоналом є структура кадрового складу за категоріями, яка відображає ступінь збалансованості співвідношення між управлінським апаратом, інженерно-технічними працівниками, економічними службами та допоміжним персоналом. Згідно зі штатним розписом загальна чисельність працівників Одеського

відділення станом на 01.01.2024 р. становить 51 особу, при цьому провідну частку формують інженерно-технічні фахівці, що безпосередньо забезпечують виконання проєктних і вишукувальних робіт.

Для формування всебічного уявлення про кадровий потенціал Одеського відділення важливо не лише окреслити загальну чисельність персоналу, а й проаналізувати його розподіл за функціональними категоріями. Такий підхід дає можливість оцінити збалансованість структури зайнятості, визначити частку працівників, безпосередньо залучених до виконання основних виробничо-проєктних функцій, а також ідентифікувати роль управлінського, економічного та допоміжного персоналу у забезпеченні ефективності діяльності підрозділу. Узагальнені результати розподілу кадрового складу за категоріями наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.12 - Структура персоналу Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» за категоріями, 2024 р.

Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка у загальній чисельності, %
Керівники та адміністративно-управлінський персонал	8	15,7
Інженерно-технічні працівники (проєктанти, вишукувачі)	32	62,7
Економічні та фінансові служби (економісти, бухгалтери)	6	11,8
Допоміжний та обслуговувальний персонал	5	9,8
Усього	51	100,0

Джерело: узагальнено за даними штатного розпису відділення

АТ Укрзалізниця в таблиці 2.8 демонструє, що кадровий потенціал відділення має виражену інженерно-технічну спрямованість: майже дві третини працівників - це інженери-проєктувальники, геодезисти, геологи, кошторисники та інші фахівці, які безпосередньо створюють проєктну продукцію. Така структура в цілому відповідає профілю діяльності та забезпечує можливість виконання складних технічних завдань [108, 109]. Водночас частка управлінського персоналу є відносно помірною, що свідчить про намагання уникати надмірної адміністративної «надбудови». Разом із тим, відсутність у

штаті окремих сучасних професій (BIM-менеджерів, менеджерів проєктів, фахівців з цифрової трансформації) вказує на певну інституційну інерційність і може обмежувати гнучкість та інноваційність кадрової системи.

Важливим індикатором ефективності управління персоналом є поєднання рівня оплати праці та продуктивності. На основі фінансово-економічної звітності Одеського відділення проаналізовано динаміку середньооблікової чисельності працівників, середньої заробітної плати та обсягу чистого доходу на одного працівника впродовж 2022–2024 рр.

Таблиця 2.13 - Показники ефективності використання кадрового потенціалу Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	55	58	51	92,7
Середня заробітна плата, грн	12 000	14 000	15 000	125,0
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	9 500	14 500	16 500	173,7
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн	172,7	250,0	323,5	187,4

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Дані таблиці 2.11 свідчать, що у 2022–2024 рр. підприємство досягло істотного зростання продуктивності праці - чистий дохід на одного працівника збільшився майже на 87,4 %, при тому що чисельність персоналу у 2024 р. зменшилася до 51 особи. Це означає, що кожен працівник генерує значно більший обсяг доходу, ніж два роки тому. Паралельно відбулося поступове підвищення середньої заробітної плати (на 25 % за досліджуваний період), що свідчить про прагнення керівництва підтримувати мотиваційний рівень персоналу в умовах зростання навантаження.

Разом із тим, формальна структура оплати праці характеризується суттєвою диференціацією: посадові оклади керівників та окремих провідних фахівців у 3–4 рази перевищують оплату праці інженерів II категорії. Надбавки за складність, інтенсивність та особливі умови виконання робіт можуть сягати 50 %, однак відсутність чітко формалізованих критеріїв їх нарахування створює

підґрунтя для суб'єктивізму і знижує прозорість системи мотивації. Це особливо відчутно для молодих спеціалістів, які мають нижчі базові оклади та обмежені можливості швидкого фінансового зростання, що підвищує ризики відтоку кадрів до приватних проєктних організацій.

Оцінюючи якісні характеристики системи управління персоналом, слід відзначити, що організаційна структура Одеського відділення є лінійно-функціональною з елементами проєктно-матричного управління. Чітко окреслено рівні підпорядкованості, розподілено функції між керівництвом відділення, начальниками структурних підрозділів та виконавцями, що забезпечує керованість кадрових процесів і відповідальність за результати роботи. Разом із тим, аналіз внутрішніх документів і фактичної практики засвідчує низку проблемних моментів у сфері HR-менеджменту: відсутність системи безперервного навчання, спеціалістів із цифрової трансформації та управління проєктами, недостатню автоматизацію кадрового діловодства, відсутність розроблених програм утримання та розвитку талановитих інженерів.

Сукупність виявлених факторів дає підстави стверджувати, що ефективність управління персоналом у відділенні має подвійний характер. З одного боку, стабільне зростання продуктивності праці, збереження кваліфікованого ядра інженерно-технічних фахівців, налагоджена взаємодія між підрозділами та виконання планових показників свідчать про достатньо високий рівень результативності кадрової системи [98, 122]. З іншого боку, структурні диспропорції в оплаті праці, кадровий дефіцит за сучасними професіями, відсутність системного корпоративного навчання і гнучких мотиваційних механізмів обмежують можливості подальшого нарощування кадрового потенціалу та знижують адаптивність відділення до зовнішніх викликів.

Узагальнюючи результати оцінки, можна зробити висновок, що управління персоналом в Одеському відділенні філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» загалом забезпечує виконання виробничо-господарських завдань і створює основу для розвитку підприємства, однак потребує цілеспрямованого вдосконалення. Пріоритетними напрямками мають стати:

модернізація системи мотивації з прив'язкою до конкретних показників результативності; запровадження програм професійного розвитку та утримання ключових фахівців; розширення HR-функцій за рахунок цифровізації кадрових процесів, впровадження BIM-технологій та проєктного управління. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність використання кадрового потенціалу, посилити конкурентоспроможність відділення на ринку проєктних послуг та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОДЕСЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ “ФІЛІЯ ПРОЄКТНО- ВИШУКУВАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ” АТ “УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ” В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом відділення

Стратегічне управління підприємством є ключовим елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища[92, 108, 118]. Для Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця», яке функціонує у сфері проєктно-вишукувальних робіт залізничної інфраструктури, стратегічний підхід до управління персоналом набуває особливого значення в контексті воєнного стану, цифрової трансформації галузі, імплементації європейських стандартів проєктування та необхідності модернізації транспортної інфраструктури України.

Система стратегічного управління персоналом передбачає формування довгострокового бачення розвитку кадрового потенціалу, визначення пріоритетів у підготовці, мотивації та професійному зростанні працівників, а також створення організаційних умов, які забезпечують адаптивність і стійкість колективу до зовнішніх викликів. В умовах повномасштабної війни, коли підприємство працює за умов ресурсних обмежень, підвищених ризиків для безпеки персоналу та нестабільності ринку проєктних послуг, ефективна кадрова стратегія стає критично важливим чинником забезпечення операційної спроможності та стабільності діяльності відділення.

Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи управління персоналом має ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішнього стану

підприємства та його зовнішнього середовища[93, 123, 124]. У цьому контексті проведений SWOT-аналіз (табл. 3.1) дозволив ідентифікувати низку ключових сильних сторін, зокрема високий рівень кваліфікації інженерно-технічного персоналу, наявність значної нормативної та технічної бази для виконання проєктних робіт, підтримку з боку АТ «Укрзалізниця», а також позитивну динаміку продуктивності праці у 2022–2024 рр. Ці фактори створюють суттєві передумови для розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності управлінських процесів.

Водночас слабкі сторони - відсутність BIM-координаторів та фахівців із цифрових технологій, застарілість частини обладнання, низький рівень автоматизації HR-процесів, обмежені можливості залучення молодих спеціалістів - формують внутрішні перешкоди, які потребують комплексного усунення. Врахування зовнішніх загроз, зокрема зростання конкуренції з боку приватних проєктних організацій, ризиків міграції кваліфікованих інженерів, підвищення витрат та нестабільності фінансування, є необхідною умовою для формування адаптивної та стійкої системи управління персоналом.

Одночасно аналіз зовнішніх можливостей засвідчив наявність широких перспектив розвитку: цифровізація проєктної діяльності, участь у міжнародних програмах відновлення інфраструктури, залучення донорського фінансування для модернізації технічної бази, а також міжнародні освітні програми підвищення кваліфікації відкривають нові горизонти для формування сучасної кадрової політики.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дало змогу визначити стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом, серед яких ключовими є:

- цифрова трансформація кадрових і виробничих процесів (впровадження BIM, розвиток цифрових компетентностей персоналу) [96, 110, 125];
- оптимізація організаційної структури та системи управління персоналом, зменшення централізації управлінських рішень;

- формування сучасної системи мотивації, орієнтованої на результативність, прозорість та конкурентність[98, 117, 122].;
- модернізація технічної та інструментальної бази, що безпосередньо впливає на продуктивність працівників;
- розвиток міжнародної співпраці та професійних сертифікацій, що підвищує кваліфікацію персоналу й конкурентоспроможність відділення;
- диверсифікація послуг та замовників, що знижує ризики нестабільності ринку;
- підвищення стійкості кадрової системи до зовнішніх загроз, включаючи психологічну підтримку персоналу та заходи антикризового управління.

Таким чином, стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» мають базуватися на сильних сторонах підприємства, ефективно використовувати зовнішні можливості, а також передбачати мінімізацію наявних слабких сторін та загроз. Це створює основу для формування сучасної, гнучкої та результативної системи управління персоналом, здатної забезпечити сталий розвиток підприємства у складних та мінливих умовах функціонування.

Для комплексного обґрунтування стратегічних пріоритетів удосконалення системи управління персоналом доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця», а також оцінити зовнішні можливості та загрози, що формують стратегічне поле його розвитку. Узагальнені результати SWOT-аналізу наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

	МОЖЛИВОСТІ 1. Розширення обсягів проєктно-вишукувальних робіт за рахунок реалізації державних програм відновлення залізничної інфраструктури; 2. Залучення інвестицій та грантового фінансування на модернізацію об'єктів транспортної інфраструктури; 3. Впровадження цифрових технологій проєктування (BIM, цифрові платформи) для підвищення точності та швидкості виконання робіт; 4. Зростання попиту на інженерно-проєктні послуги в умовах післявоєнної відбудови регіону; 5. Підвищення якості проєктної документації через використання сучасних програмних рішень і стандартів; 6. Розвиток кадрового потенціалу через навчання, підвищення кваліфікації та залучення молодих фахівців; 7. Розширення співпраці з будівельними, логістичними та інфраструктурними компаніями;	ЗАГРОЗИ 1. Високий рівень конкуренції з боку вітчизняних та зарубіжних проєктно-інжинірингових компаній; 2. Нестабільність нормативно-правової бази та політична невизначеність; 3. Зростання цін на матеріальні, енергетичні та трудові ресурси; 4. Ризики, пов'язані з воєнним станом, пошкодженням інфраструктури та надзвичайними ситуаціями; 5. Конкуренція з боку міжнародних компаній, що застосовують передові технології проєктування; 6. Нестабільна економічна ситуація в країні та зменшення обсягів державного фінансування.
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Високий професійний рівень інженерно-технічного персоналу; 2. Багаторічний досвід виконання проєктно-вишукувальних робіт у сфері залізничної інфраструктури; 3. Стабільне зростання обсягів виконаних робіт, доходу та прибутку у 2022–2024 рр; 4. Використання сучасного програмного забезпечення для проєктування; 5. Висока стратегічна значущість підприємства для держави	– Розширити обсяги проєктно-вишукувальних робіт у межах державних програм відбудови залізничної інфраструктури; – Залучити інвестиційні та грантові ресурси для цифрової модернізації підприємства; – Підвищити конкурентоспроможність проєктних послуг на ринку післявоєнної відбудови; – Розширити співпрацю з будівельними та інфраструктурними компаніями; – Посилити кадровий потенціал через залучення молодих фахівців та систему підвищення кваліфікації	– Посилення конкурентних позицій підприємства на ринку проєктних послуг за рахунок високої кваліфікації інженерно-технічного персоналу; – Зниження негативного впливу зростання вартості ресурсів; – Мінімізація ризиків, пов'язаних із нестабільністю нормативно-правової бази та воєнним станом; – Забезпечення високої якості проєктної документації в умовах посилення міжнародної конкуренції; – Підвищення стійкості до кризових економічних чинників
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Зношеність частини матеріально-технічної бази та обладнання; 2. Недостатній рівень цифровізації окремих управлінських і виробничих процесів; 3. Обмежені фінансові можливості для масштабної модернізації; 4. Кадрове старіння частини персоналу та дефіцит молодих спеціалістів; 5. Відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу; 6. Високий рівень залежності від державного фінансування та бюджетних замовлень.	– Відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу; – Зношеність частини матеріально-технічної бази та обладнання; – Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів стримує підвищення якості проєктної документації та швидкість реалізації інфраструктурних проєктів; – Кадрове старіння частини персоналу та нестача молодих фахівців; – Обмежені фінансові ресурси для модернізації.	– Посилення конкурентного тиску з боку вітчизняних та міжнародних інжинірингових компаній; – Втрата конкурентоспроможності через застарілість матеріально-технічної бази; – Зниження якості та швидкості виконання проєктних робіт в умовах недостатньої цифровізації управлінських процесів; – Фінансова нестабільність у разі скорочення державного фінансування через високу залежність підприємства від бюджетних замовлень;

Проведений SWOT-аналіз діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» дозволив виявити ключові внутрішні переваги, обмеження, а також зовнішні можливості й загрози його подальшого розвитку. Найбільш суттєвими сильними сторонами підприємства є високий професійний рівень інженерно-технічного персоналу, значний досвід виконання проєктно-вишукувальних робіт у сфері залізничної інфраструктури, стабільні фінансові результати у 2022–2024 рр., використання сучасного програмного забезпечення та висока стратегічна значущість для держави. Сукупність цих переваг створює передумови для активного використання можливостей післявоєнної відбудови, залучення інвестицій та цифрової модернізації проєктної діяльності.

Водночас підприємство стикається з низкою вагомих слабких сторін, серед яких зношеність матеріально-технічної бази, недостатній рівень цифровізації окремих процесів, кадрове старіння, відсутність маркетингового підрозділу та висока залежність від бюджетного фінансування. Саме ці фактори суттєво обмежують швидкість адаптації підприємства до ринкових змін і знижують його гнучкість у конкурентному середовищі.

Зовнішнє середовище характеризується як значними можливостями (збільшення попиту на проєктні послуги, розвиток державних програм відбудови, цифровізація, кадрове оновлення), так і серйозними загрозами, зокрема жорсткою конкуренцією, економічною нестабільністю, воєнними ризиками та зростанням вартості ресурсів. У поєднанні зі слабкими сторонами ці загрози можуть суттєво впливати на фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність реалізації стратегії активного використання сильних сторін для освоєння можливостей післявоєнного розвитку, а також цілеспрямованого усунення слабких місць, зокрема шляхом технічної модернізації, цифрової трансформації, створення маркетингового підрозділу та оновлення кадрового складу. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ

«Укрзалізниця» та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Місія Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» - забезпечення високоякісного проєктування та інженерних вишукувань для об'єктів залізничної інфраструктури Одеського регіону на основі професіоналізму, інноваційних технологій та європейських стандартів, сприяння модернізації транспортної системи України та підтримка безпечного функціонування залізничного транспорту в умовах воєнного стану.

Місія органічно узгоджується з напрямками фінансової стабільності, технологічного розвитку, управління персоналом та соціальної відповідальності у дереві цілей (табл. 4.2).

Таблиця 3.2 - «Дерево цілей» Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

Місія Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» Забезпечення високоякісного проєктування та інженерних вишукувань для об'єктів залізничної інфраструктури Одеського регіону на основі професіоналізму, інноваційних технологій та європейських стандартів		
1.ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ	Стратегічна мета: Забезпечення фінансової стійкості та рентабельності діяльності відділення	
	1.1. Збільшення доходів від проєктної діяльності	Розширення портфеля замовлень, диверсифікація замовників
	1.2. Оптимізація витрат на утримання відділення	Раціональне використання фонду оплати праці, зменшення адміністративних витрат
	1.3. залучення міжнародного фінансування	Участь у грантових програмах, проєктах міжнародної технічної допомоги
	1.4. Підвищення рентабельності проєктів	Зростання якості проєктної документації, зменшення витрат на виправлення помилок
2.ТЕХНОЛОГІЧ НИЙ РОЗВИТОК	Стратегічна мета: Модернізація технічного оснащення та впровадження сучасних технологій проєктування	
	2.1. Впровадження BIM-технологій	Перехід на інформаційне моделювання будівель, навчання персоналу
	2.2. Цифровізація проєктних процесів	Впровадження електронного документообігу, автоматизація розрахунків
	2.3. Оновлення геодезичного обладнання	Закупівля сучасних тахеометрів, GPS-обладнання, лазерних сканерів
	2.4. Імплементация європейських стандартів	Адаптація проєктної документації до вимог TSI, Eurocodes
3.УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	Стратегічна мета: Формування стабільної, мотивованої та висококваліфікованої команди проєктувальників	
	3.1. Підвищення рівня оплати праці інженерів	Перегляд базових окладів відповідно до ринкових ставок
	3.3. Організація безперервного навчання персоналу	Зв'язок надбавок і премій з результатами роботи

	Продовження таблиці 3.2	
	3.4. Оптимізація організаційної структури	Корпоративні тренінги, стажування, міжнародні семінари
	3.4. Зменшення навантаження на керівництво	Введення посад ВІМ-координаторів, керівників проєктів
	3.5. Розробка програм утримання талантів	Кар'єрне планування, менторство, соціальний пакет
4. РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	Стратегічна мета: Підвищення ефективності та прозорості управлінських і виробничих процесів	
	4.1. Оптимізація управлінської структури	Зменшення рівнів управління, делегування повноважень
	4.2. Впровадження проєктного управління	Формування тимчасових проєктних груп, призначення керівників проєктів
	4.3. Автоматизація HR-процесів	Впровадження HRM-системи для управління персоналом
	4.4. Розширення спектра послуг	Технічні обстеження, енергоаудит, консультаційні послуги
5. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА БЕЗПЕКА	Стратегічна мета: Забезпечення безпеки персоналу та підтримка функціонування у воєнний час	
	5.1. Забезпечення безпеки працівників	Облаштування укриття, системи оповіщення, засоби індивідуального захисту
	5.2. Психологічна підтримка персоналу	Програми профілактики вигорання, консультації психолога
	5.3. Гнучкі форми організації роботи	Дистанційна робота, гібридний формат, адаптація графіків
	5.4. Участь у відновленні інфраструктури	Розробка проєктів відновлення пошкоджених об'єктів

Джерело: сформовано автором

Побудова дерева цілей дала змогу систематизувати стратегічне бачення розвитку Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» за п'ятьма базовими векторами: забезпечення фінансової стійкості, технологічний розвиток, удосконалення системи управління персоналом, оптимізація бізнес-процесів та посилення соціальної відповідальності підприємства. Такий підхід забезпечує комплексність стратегічного планування та узгодженість пріоритетних напрямів діяльності.

В умовах воєнного стану роль ефективного стратегічного управління суттєво зростає, оскільки саме воно виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності функціонування підприємства, безпеки персоналу та досягнення стратегічних орієнтирів розвитку. Стратегічне управління в умовах воєнного конфлікту характеризується підвищеним рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та необхідністю прийняття оперативних

управлінських рішень, що зумовлює потребу в особливій гнучкості та адаптивності управлінського мислення.

Наявність високого рівня ризиків та непередбачуваних загроз вимагає від керівництва відділення підвищеної готовності до швидкої трансформації управлінських рішень, а також активного застосування інструментів антикризового управління. У таких умовах першочерговим стратегічним пріоритетом стає забезпечення безперервності діяльності підприємства шляхом диверсифікації ризиків, резервування критично важливих ресурсів, а також децентралізації зберігання проєктної та технічної документації.

Вагоме місце у системі стратегічних пріоритетів посідає технологічна модернізація, орієнтована на цифрову трансформацію проєктної діяльності. Йдеться про впровадження BIM-технологій, розвиток електронного документообігу, а також застосування дистанційних форм організації праці, що дає змогу підтримувати безперервність операційних процесів навіть в умовах ракетних обстрілів, перебоїв з електропостачанням та обмежень у фізичному доступі до робочих місць.

В умовах воєнного стану важливо забезпечити систему мотивації персоналу, яка враховує підвищені ризики для життя та здоров'я працівників, включаючи фінансові стимули за роботу в небезпечних умовах, соціальні пакети для підтримки сімей працівників, а також психологічну та моральну підтримку колективу.

Крім того, з початком повномасштабного вторгнення у діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» виникла низка проблем, які потребують термінових та ефективних стратегічних рішень, серед яких:

- ризики для життя та безпеки працівників під час виїздів на об'єкти для проведення вишукувань через постійні обстріли;
- підвищений рівень стресу у колективі інженерно-технічних працівників;
- дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію, зміни сфер діяльності, вимушену міграцію в інші країни чи західні регіони України;

- необхідність адаптації умов праці шляхом переходу на віддалену або гібридну роботу для частини персоналу;
- проблеми у внутрішній та зовнішній комунікації з замовниками і субпідрядниками;
- зміна стратегічних пріоритетів: відділення втратило довгострокові цілі розвитку та зосередилося на тактичних завданнях виживання, що ускладнює стратегічне планування;
- обмеження фінансування проєктів модернізації та нового будівництва через перерозподіл коштів АТ «Укрзалізниця» на відновлення пошкоджених об'єктів.

Отже, на сьогодні підприємство функціонує в умовах значної кількості викликів і загроз, що формують високий рівень невизначеності та істотно ускладнюють процес його розвитку, знижуючи адаптивність і конкурентоспроможність на ринку проєктних послуг.

У зв'язку з цим в сучасних умовах для Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» пріоритетного значення набуває концентрація зусиль на реалізації шести ключових стратегічних напрямів удосконалення діяльності, а саме: технологічної модернізації, оптимізації системи управління персоналом, забезпечення фінансової стабільності, розвитку міжнародної співпраці, впровадження ефективних механізмів антикризового управління та посилення соціальної відповідальності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

№ п/п	Стратегічний напрям / Пропозиція	Термін реалізації	Відповідальні особи	Очікувані результати
1. ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ				
1.1	Впровадження BIM-технологій та навчання персоналу	II-IV кв. 2025 р.	Заступник начальника з технічних питань, головний інженер проєкту	Підвищення якості проєктування, скорочення часу розробки документації на 20-25%
1.2	Закупівля сучасного геодезичного обладнання	III кв. 2025 р.	Начальник відділу вишукувань, начальник відділу МТЗ	Підвищення точності вишукувань, скорочення часу польових робіт

Продовження таблиці 3.3				
1.3	Впровадження електронного документообігу	I-II кв. 2026 р.	Заступник начальника з виробництва	Прискорення узгодження документації, зменшення паперового обігу
1.4	Оновлення ліцензій на програмне забезпечення	щорічно	Начальник відділу МТЗ	Забезпечення легального використання ПЗ відповідно до міжнародних стандартів
2. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ				
2.1	Введення посад ВІМ-координаторів (2 шт. од.)	III кв. 2025 р.	Начальник відділення, менеджер з персоналу	Забезпечення технологічної модернізації проєктування
2.2	Введення посад керівників проєктів (2 шт. од.)	IV кв. 2025 р.	Начальник відділення, заступник з виробництва	Покращення координації комплексних проєктів
2.3	Розробка системи КРІ для надбавок і премій	I кв. 2026 р.	Менеджер з персоналу, начальник планово-економічного відділу	Підвищення мотивації та прозорості преміювання
2.4	Підвищення базових окладів інженерів II категорії на 25-30%	II кв. 2026 р.	Головний бухгалтер, начальник відділення	Зниження плинності кадрів, підвищення привабливості роботи
2.5	Впровадження програми корпоративного навчання	протягом 2025-2026 рр.	Менеджер з персоналу, головні спеціалісти	Підвищення кваліфікації персоналу, адаптація до нових технологій
2.6	Автоматизація HR-процесів (HRM-система)	III-IV кв. 2026 р.	Менеджер з персоналу, начальник планово-економічного відділу	Підвищення ефективності кадрового обліку та планування
3. ФІНАНСОВА СТАБІЛІЗАЦІЯ				
3.1	Диверсифікація замовників (залучення приватних інвесторів, міжнародних донорів)	протягом 2025-2026 рр.	Начальник відділення, начальник планово-економічного відділу	Зменшення залежності від АТ «Укрзалізниця», стабілізація доходів
3.2	Розширення спектра послуг (технічні обстеження, енергоаудит, консалтинг)	протягом 2025-2026 рр.	Заступники начальника, начальники відділів	Збільшення доходів на 15-20%
3.3	Участь у тендерах на проєкти відновлення інфраструктури	постійно	Начальник відділення, юрисконсульт, економіст з договірної роботи	Залучення додаткових замовлень та фінансування
3.4	Оптимізація адміністративних витрат	IV кв. 2025 р.	Головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу	Економія 10-12% адміністративних витрат
4. РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ				
4.1	Участь у програмах міжнародної технічної допомоги (USAID, програми ЄС)	протягом 2025-2026 рр.	Начальник відділення, юрисконсульт	Залучення грантового фінансування, доступ до сучасних технологій

Продовження таблиці 3.3				
4.2	Співпраця з європейськими проєктними організаціями	протягом 2025-2026 рр.	Начальник відділення, головний інженер проєкту	Трансфер технологій, підвищення компетентності персоналу
4.3	Організація стажувань провідних спеціалістів у європейських залізничних компаніях	2026 р.	Менеджер з персоналу, заступник з технічних питань	Впровадження передового досвіду проєктування
4.4	Імплементація європейських стандартів проєктування (TSI, Eurocodes)	протягом 2025-2027 рр.	Головний інженер проєкту, головний спеціаліст з якості	Відповідність вимогам ЄС, підвищення конкурентоспроможності
5. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ				
5.1	Облаштування сучасного укриття в офісі відділення	III кв. 2025 р.	Начальник відділу МТЗ, завідувач господарством	Забезпечення безпеки персоналу під час повітряних тривог
5.2	Придбання джерел безперебійного живлення та генераторів	III-IV кв. 2025 р.	Начальник відділу МТЗ	Забезпечення безперервності роботи при відключеннях електроенергії
5.3	Впровадження дистанційних та гібридних форм роботи	протягом 2025 р.	Заступник начальника з виробництва, менеджер з персоналу	Гнучкість роботи, збереження ефективності в кризових умовах
5.4	Створення резервних копій проєктної документації на хмарних сервісах	II квартал 2025 р.	Заступник начальника з технічних питань	Захист від втрати даних при пошкодженні офісу
5.5	Розробка плану безперервності бізнесу (Business Continuity Plan)	III квартал 2025 р.	Начальник відділення, заступники	Забезпечення функціонування у надзвичайних ситуаціях
6. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ПІДТРИМКА ПЕРСОНАЛУ				
6.1	Впровадження програми психологічної підтримки персоналу	II квартал 2025 р.	Менеджер з персоналу	Профілактика вигорання, підвищення психологічної стійкості
6.2	Організація корпоративного страхування життя та здоров'я працівників	III квартал 2025 р.	Менеджер з персоналу, головний бухгалтер	Підвищення соціального захисту, мотивація персоналу
6.3	Надання матеріальної допомоги працівникам, які постраждали від війни	за потреби	Начальник відділення, головний бухгалтер	Підтримка колективу, соціальна відповідальність
6.4	Організація гнучкого графіку роботи для працівників з дітьми	протягом 2025 р.	Менеджер з персоналу, начальники відділів	Підвищення лояльності персоналу, баланс роботи та життя
6.5	Проведення щорічної оцінки персоналу та зворотного зв'язку	IV квартал щорічно	Менеджер з персоналу, начальники відділів	Виявлення потреб у розвитку, підвищення залученості

Джерело: сформовано автором

Запропоновані стратегічні напрями охоплюють комплексний підхід до підвищення ефективності діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» в умовах воєнного стану та трансформаційних змін у галузі залізничного транспорту.

3.2. Удосконалення організаційної структури управління персоналом відділення

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається раціональністю побудови його організаційної структури управління персоналом. В умовах трансформації ринку праці, цифровізації бізнес-процесів і зростання вимог до професійних компетентностей особливої актуальності набуває оптимізація управлінської структури, яка має забезпечувати узгодженість управлінських рішень, швидкість внутрішніх комунікацій та чітке розмежування відповідальності.

Для Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» удосконалення організаційної структури управління персоналом є важливою передумовою зростання продуктивності праці та забезпечення стабільності кадрового потенціалу. Подальший розвиток організаційної структури доцільно орієнтувати на скорочення надмірних управлінських ланок, ліквідацію дублювання функцій, розширення автономії професійних груп та формування передумов для ефективного розподілу повноважень і відповідальності [97].

Проведений аналіз чинної організаційної структури управління Одеського відділення виявив низку недоліків, що знижують ефективність кадрової роботи:

1. Надмірна централізація управлінських рішень -більшість кадрових питань вирішується на рівні начальника відділення, що створює управлінське перевантаження та сповільнює процеси прийняття рішень .
2. Обмежені повноваження менеджера з персоналу -фахівець з кадрів виконує переважно адміністративні функції (ведення кадрової документації, табельний облік), тоді як стратегічні HR-функції (розвиток персоналу,

управління талантами, формування кадрового резерву) не реалізуються системно.

3. Відсутність спеціалізованих HR-функцій -у структурі відділення відсутні фахівці з навчання та розвитку персоналу, управління компетенціями, HR-аналітики, що обмежує можливості впровадження сучасних кадрових технологій [90].

4. Нечіткий розподіл HR-функцій -частина кадрових функцій виконується начальниками відділів без належної методичної підтримки з боку служби персоналу [95].

При розробці удосконаленої організаційної структури управління персоналом варто керуватися такими принципами:

2. Оптимальна норма керованості -кількість безпосередніх підлеглих має відповідати нормативним значенням (5-9 осіб для вищого рівня управління, 7-12 осіб для середнього рівня);

– Функціональна спеціалізація -чітке розмежування функцій між підрозділами та посадами для уникнення дублювання;

– Делегування повноважень -розширення повноважень менеджера з персоналу та начальників структурних підрозділів у частині оперативних кадрових рішень [9];

– Гнучкість структури -можливість адаптації до змін обсягів роботи та зовнішніх умов функціонування.

Таблиця 3.4 -Заходи з удосконалення організаційної структури управління персоналом Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

№	Захід	Очікуваний результат	Термін реалізації
1	Розширення функціональних повноважень менеджера з персоналу	Підвищення ефективності HR-процесів, системний підхід до розвитку персоналу	II кв. 2026 р.
2	Введення посад ВІМ-координаторів (2 шт. од.)	Забезпечення технологічної модернізації проєктування	III кв. 2026 р.
3	Введення посад керівників проєктів (2 шт. од.)	Підвищення ефективності координації комплексних проєктів	IV кв. 2026 р.
4	Делегування частини HR-функцій начальникам відділів	Зменшення навантаження на керівництво, прискорення прийняття рішень	протягом 2026 р.

Продовження таблиці 3.4			
5	Оптимізація рівнів управління	Підвищення оперативності комунікацій, зниження бюрократизації	I кв. 2027 р.

Джерело: розроблено автором

1. Розширення функціональних повноважень менеджера з персоналу

З метою підвищення ефективності управління персоналом доцільно розширити функціональні повноваження менеджера з персоналу (рис. 3.2), включивши до його компетенції:

- організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації;
- формування кадрового резерву;
- проведення атестації персоналу;
- управління мотивацією та залученістю працівників;
- HR-аналітику та моніторинг ключових кадрових показників .

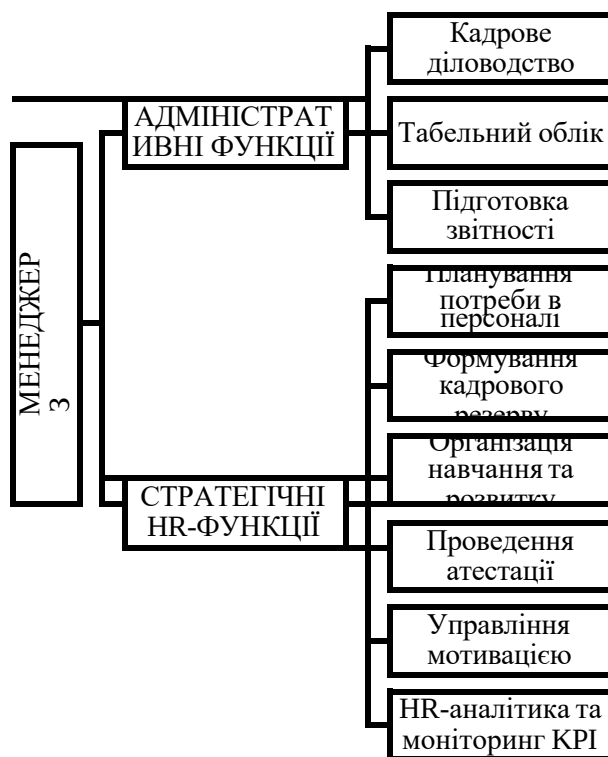


Рисунок 3.2 -Розширені функції менеджера з персоналу Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

Джерело: розроблено автором

Такий підхід дозволить оптимізувати управлінські витрати та водночас посилити результативність HR-напряму без введення додаткових штатних одиниць.

2. Введення посад BIM-координаторів

В умовах цифровізації проєктної діяльності та необхідності впровадження технологій інформаційного моделювання будівель (BIM) доцільним є введення до штату відділення посад BIM-координаторів (2 шт. од.).

Основні функції BIM-координатора:

- координація роботи проєктних відділів у єдиному інформаційному BIM-просторі;
- розробка корпоративних BIM-стандартів та шаблонів проєктування;
- організація навчання персоналу BIM-технологіям;
- формування бібліотеки BIM-об'єктів типових елементів залізничної інфраструктури;
- контроль якості BIM-моделей, виявлення та усунення колізій.

Посадова інструкція BIM-координатора наведена в Додатку А.

3. Введення посад керівників проєктів. Для підвищення ефективності координації комплексних проєктів, які охоплюють роботу кількох структурних підрозділів, пропонується введення посад керівників проєктів (2 шт. од.).

Основні функції керівника проєкту:

- планування та координація реалізації комплексних проєктів;
- забезпечення дотримання термінів виконання робіт;
- узгодження діяльності різних структурних підрозділів;
- взаємодія із замовниками та субпідрядними організаціями;
- контроль якості та бюджету проєкту.

4. Делегування HR-функцій начальникам відділів. З метою розвантаження керівництва та підвищення оперативності прийняття кадрових рішень доцільно делегувати начальникам структурних підрозділів такі повноваження:

- оперативне планування роботи персоналу;
- попередня оцінка результатів праці працівників;

- внесення пропозицій щодо преміювання;
- визначення потреб у професійному навчанні;
- формування індивідуальних планів розвитку працівників.

На основі запропонованих заходів розроблено удосконалену організаційну структуру управління Одеського відділення (рис. 3.3).

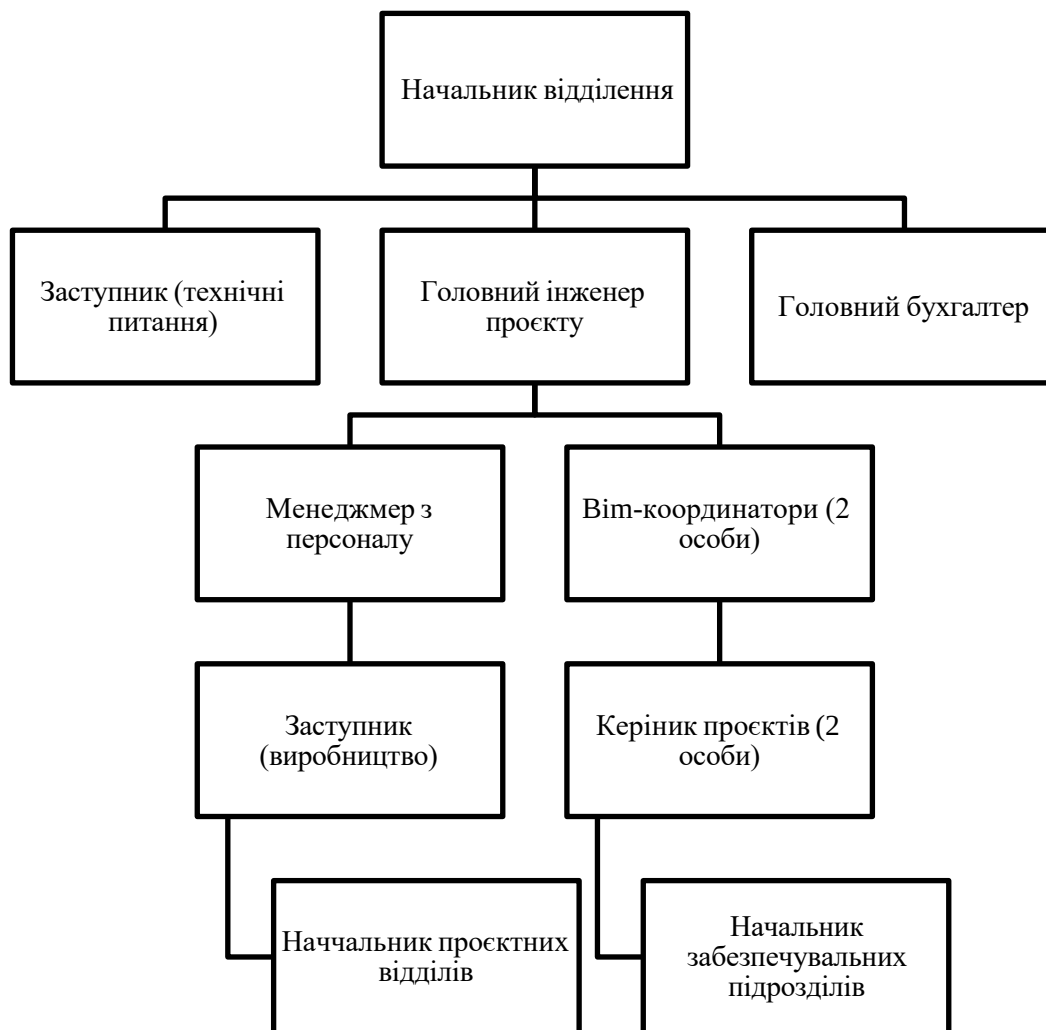


Рисунок 3.3 - Удосконалена організаційна структура управління Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

Джерело: розроблено автором

Запропонована структура відображає оптимізований підхід до управління проєктною діяльністю. Норма керованості на рівні начальника відділення становить 5 безпосередніх підлеглих (2 заступники, головний інженер проєкту, головний бухгалтер, менеджер з персоналу), що відповідає нормативним вимогам

Таблиця 3.5 - Розрахунок витрат на удосконалення організаційної структури управління персоналом

Посада	К-сть	Оклад, грн	Надбавка, %	Надбавка, грн	Разом на місяць, грн	Річний ФОП, грн
ВІМ-координатор	2	15 000	40%	6 000	21 000	504 000
Керівник проєкту	2	16 000	40%	6 400	22 400	537 600
Підвищення окладу менеджера з персоналу	1	+4 900	+20%	+980	+5 880	70 560
Разом додаткові витрати	-	-	-	-	-	1 112 160

Джерело: розраховано автором

Очікувані результати від удосконалення організаційної структури:

- скорочення термінів проєктування на 20-25% завдяки впровадженню ВІМ-технологій;
- зменшення витрат на виправлення помилок у проєктній документації на 800 тис. грн на рік;
- додатковий дохід від нових замовлень з використанням ВІМ - 600 тис. грн;
- підвищення продуктивності праці на 15% завдяки кращій координації проєктів.

Таким чином, удосконалення організаційної структури управління персоналом Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» шляхом розширення повноважень менеджера з персоналу, введення посад ВІМ-координаторів і керівників проєктів, а також делегування частини HR-функцій начальникам підрозділів дозволить підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити технологічну модернізацію та покращити координацію проєктної діяльності.

3.3. Програма підвищення конкурентоспроможності персоналу та кадрової стійкості відділення

У сучасних умовах функціонування проєктно-вишукувальних організацій ефективне управління неможливе без належної організаційної побудови структури управління та оптимального розподілу функціональних обов'язків [63,64].

Аналіз діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця», проведений у попередніх розділах дослідження, виявив ряд проблем у системі управління персоналом, організаційній структурі та технічному оснащенні підприємства, зокрема:

- надмірна централізація прийняття рішень на рівні начальника відділення;
- відсутність BIM-координаторів та фахівців з цифрових технологій проєктування;
- низький рівень оплати праці інженерів II категорії порівняно з ринковими ставками;
- формальний підхід до системи надбавок та преміювання персоналу;
- застаріле геодезичне обладнання;
- відсутність системи безперервного навчання персоналу.

З метою підвищення результативності діяльності підприємства доцільним є здійснення раціоналізації організаційної структури та системи управління персоналом, що передбачає реалізацію комплексу таких заходів:

1. Удосконалення організаційної структури управління - скорочення кількості рівнів управління, чітке розмежування сфер відповідальності між заступниками начальника відділення, а також розширення практики делегування управлінських повноважень керівникам проєктних відділів.
2. Запровадження нових функціональних посад - створення посад BIM-координаторів (2 штатні одиниці) та керівників проєктів (2 штатні одиниці), що сприятиме підвищенню технологічного рівня проєктування, упорядкуванню

координації комплексних проєктів і підвищенню загальної ефективності проєктної діяльності.

3. Забезпечення оптимального балансу керованості - приведення кількості підлеглих у підпорядкуванні одного керівника середньої ланки до нормативного рівня (7–9 осіб), що відповідає принципам ефективного менеджменту в інженерно-технічних організаціях.

4. Посилення ролі HR-напрямку - розширення функціональних повноважень менеджера з персоналу у частині управління мотивацією, організації атестації, професійного навчання та формування кадрового резерву підприємства.

Очікуваними результатами впровадження оновленої організаційної структури управління є зменшення адміністративного навантаження на керівників, підвищення прозорості міжпідрозділової взаємодії, зростання рівня відповідальності працівників за результати діяльності, а також прискорення процесів ухвалення управлінських рішень у сфері проєктної діяльності.

Для обґрунтування доцільності введення до штатного розпису Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» нової посади BIM-координатора необхідно враховувати не лише організаційно-функціональні аспекти, а й нормативне закріплення його діяльності відповідною посадовою інструкцією. Зазначена посада потребує високого рівня технічної підготовки, ґрунтовних знань сучасного спеціалізованого програмного забезпечення, а також здатності до методичного супроводу й навчання інших працівників. Детальний опис посадових обов'язків, кваліфікаційних вимог та функціональних повноважень BIM-координатора наведено в Додатку А.

Посадова інструкція BIM-координатора виступає важливим елементом кадрового забезпечення та є підґрунтям для подальшої атестації й оцінювання результативності діяльності за цією посадою. Запропонована організаційна структура відображає оновлений підхід до управління проєктною діяльністю підприємства. Норма керованості на рівні начальника відділення була оптимізована та зменшена до п'яти безпосередніх підлеглих вищого

управлінського рівня, до яких належать два заступники начальника, головний інженер проєкту, головний бухгалтер та менеджер з персоналу, що повністю відповідає встановленим нормативам ефективного управління.

Введення посад BIM-координаторів дозволить забезпечити технологічну модернізацію проєктної діяльності, координацію роботи з інформаційними моделями будівель, навчання інженерів-проектувальників сучасним технологіям та розробку корпоративних BIM-стандартів відділення.

Запровадження посад керівників проєктів забезпечуватиме впорядковану координацію реалізації комплексних проєктів, що охоплюють архітектурно-будівельні рішення, інженерні мережі, конструктивні елементи та кошторисну документацію. Керівники проєктів відповідатимуть за процеси планування, дотримання встановлених строків виконання робіт, узгодження діяльності різних структурних підрозділів у межах конкретного замовлення, а також за взаємодію із замовниками та субпідрядними організаціями. Така модель управління сприятиме підвищенню керованості проєктними процесами, ефективності внутрішньої координації та адаптації до сучасних вимог, зокрема в умовах впровадження BIM-технологій і дотримання європейських стандартів проєктування.

Вважаємо, що за сучасних умов функціонування Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» доцільним є розширення функціональних повноважень менеджера з персоналу (за умови підвищення посадового окладу на 40–50 % та встановлення відповідних надбавок), а не введення до штатного розпису окремих фахівців з атестації, навчання та розвитку персоналу. Такий підхід дозволить оптимізувати управлінські витрати та водночас посилити результативність HR-напрямку. У підсумку це сприятиме формуванню більш сучасної, гнучкої та орієнтованої на розвиток людського капіталу системи управління персоналом, що є критично важливим в умовах війни та загострення конкуренції за кваліфікованих інженерно-технічних працівників (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 - Розширені функції менеджера з персоналу Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.4 Виокремлено основні напрями діяльності менеджера з персоналу з урахуванням оновленої кадрової політики підприємства в умовах цифрової трансформації та посилення стратегічної орієнтації управління персоналом у проєктно-вишукувальній організації.

У сучасних умовах конкуренції за кваліфікованих інженерів-проєктувальників та необхідності впровадження BIM-технологій, наявність BIM-координаторів у штаті Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» є ключовим фактором технологічної модернізації. Введення цієї посади (2 шт. од.) дозволить:

- забезпечити перехід на інформаційне моделювання будівель (bim) у проєктній діяльності;
- координувати роботу різних проєктних відділів у єдиному інформаційному просторі;
- організувати навчання інженерів-проєктувальників роботі з bim-технологіями;

- розробити корпоративні bim-стандарти та шаблони проектування;
- формувати бібліотеки bim-об'єктів для типових елементів залізничної інфраструктури;
- забезпечити відповідність проєктної документації європейським вимогам до інформаційного моделювання.

Необхідність введення посади BIM-координатора обумовлена:

- відставанням від сучасних технологій проектування, що використовуються у європейських залізничних компаніях;
- вимогами міжнародних донорів та фінансових інституцій до застосування bim у проєктах відновлення інфраструктури;
- підвищенням якості проєктної документації та зменшенням помилок на 30-40%;
- скороченням термінів розробки проєктів на 20-25% завдяки автоматизації;
- втраченими можливостями участі у міжнародних проєктах через відсутність BIM-компетенцій.

Функціональні обов'язки BIM-координатора представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Перелік посадових повноважень BIM-координатора

№	Функціональні обов'язки	Очікуваний ефект
1	Координація роботи проєктних відділів у єдиному інформаційному BIM-просторі	Підвищення узгодженості проєктних рішень, зменшення колізій
2	Розробка BIM-стандартів та шаблонів проектування для відділення	Уніфікація проєктної документації, підвищення якості
3	Організація та проведення навчання персоналу BIM-технологіям	Підвищення кваліфікації інженерів, розвиток компетенцій
4	Формування бібліотеки BIM-об'єктів типових елементів залізничної інфраструктури	Прискорення проектування, уніфікація рішень
5	Контроль якості BIM-моделей, виявлення та усунення колізій	Зменшення помилок у проєктній документації на 30-40%

Джерело: розроблено автором

Для обґрунтування доцільності введення до штатного розпису Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» нової посади BIM-координатора необхідно враховувати не лише організаційно-функціональні аспекти, а й

нормативне закріплення його діяльності відповідною посадовою інструкцією. Зазначена посада потребує високого рівня технічної підготовки, ґрунтовних знань сучасного спеціалізованого програмного забезпечення, а також здатності до методичного супроводу й навчання інших працівників.

У Додатку А подано посадову інструкцію BIM-координатора Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця», яка виступає важливим елементом кадрового забезпечення та є підґрунтям для подальшої атестації й оцінювання результативності діяльності за цією посадою.

Оцінювання ефективності прийняття такого управлінського рішення наведено в таблиці 3.7, де здійснено розрахунок фонду оплати праці спеціалістів (2 штатні одиниці), а також визначено очікуваний економічний ефект від упровадження зазначеної посади.

Таблиця 3.7 - Обґрунтування ефективності введення посади BIM-координатора до штатного розпису Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

№	Показник	Сума, грн
1	Посадовий оклад (на 1 особу)	15 000,00
2	Надбавка за складність (40%)	6 000,00
3	Разом на місяць (1 особа)	21 000,00
4	Річний фонд оплати праці (2 особи)	504 000,00
5	Очікуваний економічний ефект від впровадження BIM:	
	- скорочення термінів проєктування на 20%	1 200 000,00
	- зменшення витрат на виправлення помилок	800 000,00
	- додатковий дохід від нових замовлень з BIM	600 000,00
6	Загальний очікуваний ефект	2 600 000,00
7	Чистий ефект (п.6 - п.4)	2 096 000,00
8	Ефективність (ROI), %	416%

Джерело: розраховано автором

Як засвідчують проведені розрахунки, запровадження посад BIM-координаторів є економічно доцільним, оскільки прогнозований ефект суттєво перевищує витрати, пов'язані з їх утриманням. Окрім безпосереднього фінансового результату, впровадження зазначених посад забезпечує отримання низки непрямих вигод, зокрема підвищення рівня конкурентоспроможності відділення, розширення доступу до міжнародних проєктів, зміцнення ділової

репутації серед замовників, а також розвиток професійних компетенцій персоналу.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що раціоналізація організаційної структури управління Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» є об'єктивно необхідною передумовою підвищення ефективності управлінської діяльності та забезпечення раціонального використання кадрового потенціалу. Надмірний рівень централізації управлінських рішень, недостатня укомплектованість ключових напрямів фахівцями (BIM-технології, проєктний менеджмент), а також наявний дисбаланс у системі оплати праці свідчать про нагальну потребу структурної модернізації.

Для Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» ефективно планування розвитку персоналу виступає базовою умовою підтримання високого технічного рівня проєктування, раціонального використання людських ресурсів і забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах динамічних технологічних змін.

Процес планування розвитку кадрів має охоплювати не лише визначення потреби у навчанні сучасним технологіям, а й формування індивідуальних траєкторій професійного зростання інженерів-проєктувальників, створення кадрового резерву на керівні посади, удосконалення системи внутрішнього наставництва та впровадження актуальних інструментів мотивації персоналу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Удосконалення механізму планування професійного розвитку персоналу Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

Напрямок розвитку	Конкретні заходи	Термін реалізації	Відповідальні особи
Формування кадрового резерву	Визначення потенційних кандидатів на посади начальників відділів та BIM-координаторів	II кв. 2025 р.	Менеджер з персоналу, начальник відділення
Індивідуальні плани розвитку	Розробка профілів компетентностей для інженерів різних категорій	III кв. 2025 р.	Начальники проєктних відділів, головний інженер
Програма наставництва	Призначення провідних інженерів наставниками для інженерів II категорії	протягом 2025 р.	Начальники відділів

Продовження таблиці 3.8			
Професійне навчання BIM	Проведення корпоративних тренінгів з BIM-технологій (Autodesk Revit, Civil 3D)	II-IV кв. 2025-2026 рр.	BIM-координатори, зовнішні тренери
Міжнародні програми	Організація стажувань у європейських залізничних компаніях (Deutsche Bahn, SNCF)	2026 р.	Начальник відділення, менеджер з персоналу
Мотивація розвитку	Надання надбавок за отримання BIM-сертифікатів, проходження курсів	IV кв. 2025 р.	Начальник планово-економічного відділу
Внутрішні ротації	Тимчасова ротація інженерів між проєктними відділами для обміну досвідом	з 2026 р.	Заступник начальника з виробництва

Джерело: розроблено автором

В умовах старіння інженерно-технічного персоналу, зростання ризиків втрати професійних знань унаслідок трудової міграції за кордон або переходу фахівців до приватних проєктних організацій, особливо в період воєнного стану, запровадження власної програми підготовки молодих спеціалістів набуває особливої актуальності. Такий підхід дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх кадрових загроз, забезпечити наступність проєктних компетенцій та зберегти критично важливі знання й практичний досвід у межах відділення.

З огляду на це запропоновано впровадження програми професійного розвитку молодих інженерів «Молодий проєктувальник». Основною метою програми є формування внутрішнього кадрового резерву, розвиток проєктно-інженерних навичок, а також створення сприятливих умов для професійного становлення та кар'єрного зростання перспективних інженерів-проєктувальників віком до 35 років.

Таблиця 3.9 - Стадії реалізації програми професійного розвитку «Молодий проєктувальник»

Назва етапу	Зміст робіт	Тривалість	Відповідальні особи
Відбір і мотивація	Внутрішній конкурс серед інженерів II категорії, молодих спеціалістів до 35 років	1 місяць	Менеджер персоналу, начальники відділів 3
Освітній модуль	Онлайн-курси з BIM-технологій, європейських стандартів проєктування (Prometheus, Coursera, Autodesk University)	3 місяці	Менеджер персоналу, BIM-координатори 3

Продовження таблиці 3.9			
Наставництво	Закріплення за провідними інженерами-проектувальниками для практичного навчання	6 місяців	Начальники відділів, провідні інженери
Пілотний проєкт	Розробка невеликого проєкту під керівництвом наставника із застосуванням BIM-технологій	2 місяці	Керівник проєкту, наставник
Атестація	Презентація результатів проєкту, оцінка, надання рекомендацій щодо подальшого розвитку	1 тиждень	Головний інженер проєкту, начальник відділення

Джерело: розроблено автором

Очікуваними результатами реалізації програми є зміцнення кадрової стійкості відділення, скорочення рівня плинності молодих фахівців, формування кадрового резерву на посади провідних інженерів та керівників структурних підрозділів, а також прискорення процесу опанування BIM-технологій. Програма «Молодий проєктувальник» органічно інтегрується у загальну систему мотивації та розвитку персоналу й виступає дієвим інструментом забезпечення стабільного та довгострокового функціонування відділення.

У сучасних умовах динамічних технологічних змін у сфері проєктування визначальну роль відіграє систематичне оновлення знань і професійних компетентностей персоналу. З метою підвищення результативності діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» запропоновано впровадження цільової програми підвищення кваліфікації персоналу на 2026 рік. (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Програма підвищення кваліфікації персоналу Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» на 2026 рік

Назва тренінгу / курсу	Цільова аудиторія	Платформа / формат	Період	Вартість, грн	Примітка
Autodesk Revit для проєктування залізничної інфраструктури	Інженери-проектувальники	Autodesk University / онлайн	Лютий-Березень 2026	25 000	Груповий курс на 10 осіб
Європейські стандарти проєктування (Eurocodes)	Провідні інженери, конструктори	Очний тренінг / залучення європейського експерта	Квітень 2026	35 000	Інтенсивний курс 5 днів

Продовження таблиці 3.10					
Технічні специфікації взаємодії залізниць (TSI)	Головні спеціалісти, начальники відділів	Вебінар / міжнародні консультанти	Травень 2026	15 000	Онлайн-формат
Лазерне сканування та обробка даних	Інженери-геодезисти	Очний / постачальник обладнання	Червень 2026	12 000	Практичні заняття
Управління проєктами в будівництві	Керівники проєктів, заступники начальника	Prometheus + практичні кейси	Вересень 2026	б/к + 5 000	Змішаний формат
Психологічна стійкість та управління стресом	Весь персонал	EdEra / онлайн	Жовтень 2026	б/к	Програма підтримки
Цифрова безпека та захист проєктної документації	ІТ-персонал, інженери	Дія.Цифрова освіта	Протягом року	б/к	Державна програма
Разом				92 000	

Джерело: розроблено автором

Запропонована програма сприятиме професійному зростанню персоналу, розвитку сучасних проєктних компетенцій та підвищенню конкурентоспроможності відділення[101, 102, 109]. Вона відповідає стратегічним цілям технологічної модернізації та може реалізовуватись з помірним фінансовим навантаженням завдяки використанню безкоштовних державних платформ та корпоративних програм навчання від постачальників програмного забезпечення.

Отже, системна реалізація запропонованих заходів з удосконалення організаційної структури, розвитку системи управління персоналом, модернізації технологічного забезпечення та підвищення рівня професійної підготовки працівників створить передумови для зростання ефективності проєктно-вишукувальної діяльності Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця». Це, своєю чергою, сприятиме забезпеченню відповідності діяльності підприємства європейським стандартам, підвищенню якості проєктних рішень та зміцненню конкурентних позицій на ринку проєктних послуг у сфері залізничної інфраструктури.

ВИСНОВКИ

1. У результаті вивчення наукових підходів до трактування категорії «стратегічне управління персоналом» встановлено, що дане поняття має системний характер і охоплює як процеси планування, добору, розвитку та мотивування працівників, так і організаційну структуру, що забезпечує реалізацію кадрової політики. Стратегічне управління персоналом визначено як цілісну комплексну діяльність, спрямовану на забезпечення підприємства працівниками необхідної кількості та компетентності, формування соціально відповідальної, адаптивної та результативної кадрової системи. Проаналізовані принципи управління - системність, науковість, соціальна відповідальність, гнучкість та адаптивність - є ключовими для формування сучасної кадрової політики у проєктно-вишукувальних підрозділах залізничної галузі.

2. Дослідження системи управління персоналом Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» засвідчило, що вона функціонує як структурована організаційна система, що охоплює всі етапи взаємодії з працівниками: планування кадрових потреб, відбір і адаптацію, професійний розвиток, мотивацію, оцінювання результатів праці, соціальне забезпечення та корпоративну культуру. Основною метою системи управління персоналом є формування високопрофесійного та стабільного кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та забезпечення узгодженості кадрової стратегії з загальною стратегією розвитку АТ «Укрзалізниця».

3. Узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності управління персоналом показало, що релевантними для підприємства є комплексні індикатори, які включають аналіз продуктивності праці, кадрової стабільності, мотиваційного клімату, рентабельності витрат на персонал, а також діагностичні інструменти (SWOT-аналіз, KPI, компетентнісні моделі). Використання таких методів забезпечує можливість виявлення проблемних зон кадрової роботи, визначення ступеня відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям філії та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Особливої актуальності набуває застосування HR-аналітики як інструменту об'єктивізації кадрових рішень.

4. Одеське відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця» є спеціалізованою структурною одиницею, що здійснює проєктно-вишукувальні роботи у сфері залізничної інфраструктури та працює в умовах підвищених ризиків, зумовлених воєнним станом, обмеженим фінансуванням і потребою модернізації галузі. Встановлено, що кадровий склад відділення характеризується високою часткою інженерно-технічних працівників, проте спостерігається дефіцит молодих фахівців, обмежені можливості для професійного розвитку та нерівномірне навантаження між підрозділами. Це формує потребу у стратегічному оновленні кадрової політики, зміцненні кадрового резерву та розбудові системи професійного розвитку.

5. Аналіз організаційної структури управління персоналом Одеського відділення виявив низку структурних недоліків, зокрема: надмірну централізацію управлінських повноважень, відсутність спеціалістів з HR-аналітики, управління компетенціями та цифрового супроводу персоналу, нерівномірний розподіл функціонального навантаження між керівниками груп. Такі характеристики знижують гнучкість управлінської системи, ускладнюють комунікації та стримують реалізацію інноваційних кадрових рішень. Удосконалення структури на засадах раціоналізації управлінських ланок, перерозподілу функцій і запровадження нових посад дозволить підвищити ефективність управління та скоротити адміністративні витрати.

6. Комплексна оцінка ефективності системи управління персоналом засвідчила позитивні тенденції у продуктивності праці та кадровій стабільності, проте виявила значні проблеми у сфері мотивації, професійного розвитку та цифрової готовності персоналу. Встановлено, що діюча система мотивації є переважно формальною, не враховує результативність і компетентності працівників, а можливості підвищення кваліфікації мають епізодичний характер. Також відзначено недостатній рівень автоматизації HR-процесів, що знижує

оперативність кадрових рішень та обмежує потенціал використання сучасних технологій управління персоналом.

7. За результатами SWOT-аналізу визначено стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом відділення, серед яких ключовими є: цифровізація кадрових процесів (впровадження BIM-компетенцій, HRM-систем), модернізація системи мотивації та внутрішньої оцінки персоналу, оптимізація організаційної структури управління, розвиток партнерств з освітніми та міжнародними інституціями, формування кадрового резерву, а також підвищення стійкості та психологічної підтримки персоналу в умовах воєнних ризиків. Розроблені стратегічні цілі та TOWS-стратегії забезпечують можливість реалізації системних кадрових змін на основі використання сильних сторін підприємства та зовнішніх можливостей.

8. На основі проведеного аналізу запропоновано удосконалену організаційну структуру управління Одеського відділення шляхом оптимізації вертикалі управління, уточнення функціонального навантаження та введення нових посад (розширення повноважень менеджера з персоналу, введення BIM-координаторів та керівників проєктів). Запропоновані зміни дозволяють підвищити керованість персоналу, оптимізувати комунікаційні процеси, зменшити дублювання функцій та забезпечити більш ефективне використання кадрового потенціалу. Удосконалена структура відповідає сучасним вимогам цифрової трансформації та сприяє підвищенню адаптивності відділення до умов зовнішніх викликів.

9. Обґрунтовано, що стратегічний розвиток персоналу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та інноваційної спроможності відділення. Розроблено комплексну програму підвищення конкурентоспроможності персоналу та кадрової стійкості відділення, яка включає заходи з професійного навчання, підвищення кваліфікації, участі у міжнародних технічних програмах, розвитку лідерських компетентностей, а також впровадження програми професійного розвитку «Молодий проєктувальник». Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню

продуктивності праці, розвитку компетентностей, зниженню ризику плинності кадрів та забезпеченню стійкого кадрового потенціалу у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєва О., Халілов В. Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3(79). С. 80–87.
2. АТ «Укрзалізниця»: офіційний сайт. URL: <https://uz.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2024).
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Ефективне управління персоналом як запорука конкурентоспроможності організації. Сучасні підходи до управління підприємством. 2016.
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства та його розвиток в умовах військового стану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023.
5. Безродна С.М. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 437–443.
6. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
7. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Нац. академія ДПС України, 2008. 240 с.
8. Брич В.Я., Ткач У.В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 404–409.
9. Вerezomskyi D.P., Hrechanyk N.I., Godiashchev M.O. Методи оптимізації кадрового потенціалу в умовах воєнних викликів та енергетичної кризи в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 2.
10. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2020. № 2(38). С. 36–44.

11. Гнилицька Л.В. Методи оцінювання кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації. Економіка і організація управління. 2024. № 1(53). С. 78–86. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.1.8.
12. Гавран В.Я., Вербовський І.А., Воронкова А.А. Інноваційні підходи в менеджменті для підвищення продуктивності персоналу в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 5. DOI: 10.5281/zenodo.14035898.
13. Герасименко О.О. Система збалансованих показників як інструмент стратегічного управління персоналом. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2015. № 2. С. 97–104.
14. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 34. С. 58–64.
15. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 02.11.2024).
16. Гриньова В.М., Пісарева О.М. Управління персоналом: навч. посібник. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020. 252 с.
17. Грідін О. Трансформація HR-процесів через впровадження Digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-21.
18. Гуменний О.Д. Розвиток цифрової культури керівників закладів професійної освіти. Київ: Ін-т професійно-технічної освіти НАПН України, 2022. 187 с.
19. Деякі питання діяльності акціонерного товариства «Українська залізниця». Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1094-2021-п> (дата звернення: 02.11.2025).

20. Джаїн І.О. Оценка трудового потенціала: монографія. Суми: ІТД «Університетська книга», 2002. 250 с.
21. Дрейчук М., Ситник Й. Інноваційні підходи до залучення та утримання висококваліфікованого персоналу в умовах конкурентної боротьби за таланти. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 264–269.
22. Єдиний державний реєстр юридичних осіб (Одеське відділення ПБІЗТ). URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 02.11.2024).
23. Завіновська Г.Т. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2008. 318 с.
24. Задоя В.О. Удосконалення управління залізничним транспортом як стратегічною галуззю економіки в контексті забезпечення національної безпеки України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 78-79. С. 141–151. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282386> (дата звернення: 02.11.2025).
25. Зайцева Л.О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2017. № 5. С. 263–267.
26. Зайченко Є.О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики та перспективи. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 436–441.
27. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 р. № 514-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 02.11.2025).
28. Про залізничний транспорт: Закон України від 04 липня 1996 р. № 273/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-вр> (дата звернення: 02.11.2025).
29. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 338(1). С. 555–563.
30. Іванова Н.С., Петренко В.А. Цифрова трансформація HR-процесів: виклики та можливості для українських підприємств. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 215–222. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 02.11.2024).

31. Касьмін Д., Котельникова Ю. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 4(13). С. 141–147.
32. Козаченко Д.М., Березовий М.І., Малашкін В.В., Мілянч А.Р. Аналіз перспектив та передумов створення в Україні операторів залізничної інфраструктури. Транспортні системи та технології перевезень. 2020. № 20. С. 66–73. URL: <https://doi.org/10.15802/tstt2020/217408> (дата звернення: 02.11.2024).
33. Колодій І. Особливості діагностики фінансового стану та визначення факторів ризику як елементів антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Ринкова інфраструктура. 2022. № 65. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-13> (дата звернення: 02.11.2025).
34. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
35. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2020. Т. 10. № 1. С. 33–54.
36. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія і практика.
37. Кравчук О.І., Варіс І.О., Дудник Є.М. Конкурентоспроможність бізнес-організації на ринку праці: інструменти підвищення в цифровому середовищі. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2022. № 1. С. 49–58.
38. Кравчук О.І., Варіс І.О., Каленська Н.Г. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. С. 1–14.
39. Кравчук О.І., Варіс І.О., Перкова М.В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8(4). С. 1–12.
40. Кравчук О.І., Варіс І.О., Потоскуєва А.Д. Цифрові технології HR маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. С. 1–13.

41. Кравчук О.І., Варіс І.О., Ридзбан Я.С. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. С. 159–166.
42. Кравчук О.І., Варіс І.О., Шевченко А.В. Цифрові платформи управління персоналом: світові тренди та вітчизняна практика. Інфраструктура ринку. 2024. № 75. С. 201–208. URL: <http://www.market-infr.od.ua> (дата звернення: 02.11.2024).
43. Кравчук О.І., Варіс І.О., Смолінська Н.В. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. С. 1–12.
44. Криворучко О.М., Шморгун О.А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 37–45. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337059> (дата звернення: 1.12.2025).
45. Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С., Кондрат О.Б. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 5. С. 93–104.
46. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 168–176.
47. Лелі Ю.Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2016. 20 с.
48. Лісова Р.М., Гусева О.Ю. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2024. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1449> (дата звернення: 02.11.2024).
49. Літвінова О.В. Соціокультурні аспекти цифрової культури в сучасному менеджменті. Менеджмент і цифровізація. 2023. № 4. С. 14–22.

50. Лях І.О., Литвин О.І. Управління персоналом за цінностями як інноваційний шлях удосконалення кадрової роботи. Бізнес Інформ. 2019. № 6. С. 323–329.
51. Маліцький В.В., Кибенко А.Ю. Перспективи інноваційного розвитку залізничної транспортної логістики при відбудові України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 171–180. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337312> (дата звернення: 02.11.2025).
52. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2(70). С. 131–138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138> (дата звернення: 02.11.2024).
53. Мінцифри про підсумки та плани щодо цифровізації в Україні. Кабінет Міністрів України. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-pro-pidsumky-ta-planu-shchodo-tsyfrovizatsii-v-ukraini> (дата звернення: 02.11.2024).
54. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1(61). С. 137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141> (дата звернення: 02.11.2024).
55. Недошитко В.Б. Інноваційні технології в управлінні персоналом спеціалізованих закладів охорони здоров'я. Медичне право України. 2021. № 4. С. 56–64.
56. Недошовенко Ю. Інноваційні підходи в управлінні персоналом як каталізатор розвитку смарт-економіки. Економічні горизонти. 2024. № 4(29). С. 87–95.
57. Нестеренко О.О., Сардак О.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства. Економіка і організація управління. 2015. № 3-4. С. 195–202.
58. Обіход С.В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 2(108). С. 84–92.

59. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Наукові перспективи. 2023. № 4(34). С. 279–290.
60. Панченко В.М., Сидоренко О.Л. Адаптація персоналу в умовах цифровізації: методичні підходи. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 02.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2024.5.34.
61. Партика І.В. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 495–499.
62. Підсумки та плани цифрової трансформації України: регіональний форум «Цифровізація в Україні 2024». Кабінет Міністрів України. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-ta-plany-tsyfrovoi-transformatsii-ukrainy-rehionalnyi-forum-tsyfrovizatsiia-v-ukraini-2024> (дата звернення: 02.11.2024).
63. Полівчук Н. Аналіз стану цифровізації процесів формування персоналу в організаціях в умовах суспільної нестабільності. Економічний аналіз. 2025. Т. 35. № 2. С. 57–63.
64. Поліщук Н.В., Ткаченко А.М. Система мотивації персоналу в контексті діджиталізації бізнес-процесів. Економіка та держава. 2024. № 8. С. 92–98. URL: <http://www.economy.in.ua> (дата звернення: 02.11.2024).
65. Положення про філію «ТСТЛ». Київ: АТ «Укрзалізниця», 2022. URL: https://uz-cargo.uz.gov.ua/storage/app/sites/1/Proekty%20dogovoriv/Statut/Polozhennya_pro_filiyu_TSTL_vid_05.09.2022.pdf (дата звернення: 02.11.2024).
66. Про внесення змін до Статуту акціонерного товариства «Українська залізниця». Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/615-2025-п> (дата звернення: 02.11.2025).
67. Проєкт ДБН В.2.3-XX:202X «Споруди транспорту. Залізничні колії 1435 мм. Норми проектування». Міністерство інфраструктури України. URL:

<https://mtu.gov.ua/content/proekt-dbn-v23-hh202h-sporudi-transportu-zalznici-kolii-1435-mm-normi-proektuvannya.html> (дата звернення: 02.11.2025).

68. Реалізація стратегії розвитку цифровізації економіки України в умовах Індустрії 4.0: міжнародний досвід країн ЄС. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 21. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/254838> (дата звернення: 02.11.2024).

69. Сазонова Т.О., Федірець О.В., Пучка О.Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 5(22). С. 113–117.

70. Сардак С.Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 356 с.

71. Семенова Л.Ю. Трансформація HR-функції в епоху штучного інтелекту. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 268 с.

72. Сенишин С.Є., Гірняк К.М. Сучасні тенденції цифровізації в системі HR-менеджменту. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 11. DOI: 10.5281/zenodo.15604367.

73. Стогнієва Т.Г., Назаренко І.Л. Оцінка кадрового потенціалу локомотивного депо. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i59.113571.

74. Стратегічне управління персоналом (SHRM). URL: <https://surl.li/pvryin> (дата звернення: 1.12.2025).

75. Сучек С., Карлін М. Шляхи трансформації екологічного оподаткування в Україні в контексті євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-71> (дата звернення: 02.11.2024).

76. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389–396.

77. Український інститут майбутнього. Країна з розвинутою цифровою економікою. 2024. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 02.11.2024).

78. «Укрзалізниця» запровадила оновлену антикорупційну структуру. Центр транспортних стратегій. URL: https://cfts.org.ua/news/2024/02/07/ukrzalznitsya_zaprovadila_onovlenu_antikoruptsiynu_infrastrukturu_78100 (дата звернення: 02.11.2025).

79. Федик М.В. Креативна зайнятість в умовах цифрових трансформацій. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 1. С. 48–54.

80. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.

81. Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

82. Холоденко А., Петрусик Н. Вплив воєнного стану на якість логістичних послуг. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2024. № 4(89). С. 130–140. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-130-140> (дата звернення: 02.11.2024).

83. Хрицько А.М., Федоренко В.Г. Трансформація системи управління персоналом підприємств в умовах постіндустріального розвитку суспільства. Економіка і управління. 2023. № 2(46). С. 115–122.

84. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 02.11.2024).

85. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. Січень 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 02.11.2024).

86. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/385> (дата звернення: 02.11.2024).
87. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Центр Разумкова. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (дата звернення: 02.11.2024).
88. Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4(32). С. 17–26.
89. Шапак Д. Як побудувати організацію майбутнього: нові тенденції в управлінні персоналом. Kyivstar Business Hub. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua> (дата звернення: 02.11.2024).
90. Шевченко Т. Інноваційні технології управління персоналом у контексті сучасних трансформацій ринку праці. Київ: КНЕУ, 2025.
91. Шевченко Т. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2024. Шипуліна Ю.С. Тенденції управління персоналом в умовах сучасних реалій. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 3. С. 146-154.
92. Ulrich D., Brockbank W. The Future of HR: Key Trends and Strategic Priorities for 2025. London: Routledge, 2024. 342 p.
93. Andriyenko L. Strategic Evaluation of Human Resources in Modern Organizations. Warsaw: Springer, 2024.
94. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London: Kogan Page, 2024. 785 p.
95. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. 2nd ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2024. 294 p.

96. Bersin J. The Definitive Guide: HR Technology Disruptions for 2025. Deloitte Insights, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 1.12.2025).
97. Boudreau J.W., Cascio W.F. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. 3rd ed. Alexandria: SHRM Foundation, 2024. 456 p.
98. Cappelli P., Tavis A. HR Goes Agile: New Models of People Management. Harvard Business Review. 2024. Vol. 102(3). P. 88–97. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 1.12.2025).
99. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Harlow: Pearson Education, 2025. 612 p.
100. Gallup Organization. State of the Global Workplace: 2025 Report. Washington: Gallup Press, 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace/> (дата звернення: 1.12.2025).
101. Gratton L. Redesigning Work: How to Transform Your Organization and Make Hybrid Work for Everyone. Cambridge: MIT Press, 2024. 328 p.
102. Lawler E.E., Boudreau J.W. Global Trends in Human Resource Management. Stanford: Stanford Business Books, 2024. 387 p.
103. McKinsey & Company. The Future of Work After COVID-19: HR Transformations 2025. New York: McKinsey Global Institute, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> (дата звернення: 1.12.2025).
104. Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 13th ed. New York: McGraw-Hill, 2024. 742 p.
105. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. London: PwC, 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата звернення: 1.12.2025).
106. Rasmussen T., Ulrich D. Learning from Practice: How HR Analytics Avoids Being a Management Fad. Organizational Dynamics. 2024. Vol. 53(2). P. 1–12.

107. SHRM. Managing Human Resources. 19th ed. Alexandria: Society for Human Resource Management, 2024. 658 p.
108. Storey J., Wright P.M., Ulrich D. Strategic Human Resource Management: A Research Overview. 2nd ed. London: Routledge, 2024. 445 p.
109. Tansley C., Turner P. Human Resource Development: Practices and Perspectives. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 4. 512 p.
110. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2024. Geneva: WEF, 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2024> (дата звернення: 1.12.2025).
111. Markova O. Target Subsystems in Organizational Structures. Kyiv: KNEU, 2024.
112. Melnyk I. Corporate Culture and HR Strategy: New Perspectives. Lviv: LNU, 2024.
113. Melnyk I. Expert Approaches to HR Weighting Coefficients. Lviv: LNU, 2025.
114. Melnyk I. Human Capital Development in Crisis Conditions. Warsaw: Springer, 2024.
115. Melnyk I. Human Resource Potential: Methods of Analytical Assessment. Kyiv: KNEU, 2024.
116. Pennsylvania Agency. Enterprise Project Management Methodology Guidelines. 2024.
117. Pfeffer J. Competitive Advantage through People: Updated Strategic HR Approaches for 2025. Stanford: Stanford Business Press, 2025.
118. Schuler R.S., Jackson S.E., Tarique I. Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM. Journal of World Business. 2024. Vol. 59(2). P. 1–15. DOI: 10.1016/j.jwb.2023.101234
119. Wright P.M., McMahan G.C., McWilliams A. Human Resources and the Resource-Based View of the Firm. Journal of Management. 2024. Vol. 50(4). P. 897–920. DOI: 10.1177/01492063241234567

120. Stone D.L., Deadrick D.L. Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34(3). P. 100–115. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2024.100987
121. Cascio W.F., Montealegre R. How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology*. 2024. Vol. 11. P. 349–375. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041024
122. Paauwe J., Boon C. Strategic HRM: A Critical Review. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34(4). P. 1–18. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2024.101012
123. Guest D.E. Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers. *Human Resource Management Journal*. 2024. Vol. 34(2). P. 245–263. DOI: 10.1111/1748-8583.12567
124. Lepak D.P., Snell S.A. The Strategic Management of Human Capital: Past, Present, and Future. *Annual Review of Organizational Psychology*. 2024. Vol. 11. P. 93–117. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-110923
125. Boxall P., Purcell J. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*. 2024. Vol. 26(3). P. 456–478. DOI: 10.1111/ijmr.12345
126. Ulrich D., Brockbank W., Young A. *Strategic HR Competencies for 2025: Global Trends and Practices*. London: Routledge, 2024.

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління Одеського відділення філії «ПВІЗТ» АТ «Укрзалізниця»

