

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.138.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, гр.213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



Анастасія РУДЬ

(підпис)

Керівник: професор, докт. екон. наук

Вікторія ОВЧИННІКОВА

Рецензент: доцент, д-р екон. наук

Валерія ДИКАНЬ

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Рудь Анастасії Ігорівні

- | | |
|---|---|
| 1 | Тема «Управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації» |
| | керівник Овчиннікова Вікторія Олексіївна, д-р, екон. наук, професор |
| | затверджені наказом УкрДУЗТ від “23” жовтня 2023 року № 30/23 |
| 2 | Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року |
| 3 | Вихідні дані Статистичні дані про діяльність підприємства |
| | Фінансово-економічна звітність підприємства |
| | Корпоративна та кадрова стратегія підприємства |
| | Нормативні документи підприємства |
| | Науково-методична література |
| | Періодичні видання |
| 4 | Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні основи забезпечення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації |
| | 2 Економічна характеристика Коростенської дистанції сигналізації та зв'язку та оцінка основних показників її діяльності |
| | 3 Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації |

5 Перелік графічного матеріалу

1 Наукові підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал»

2 Система управління кадровим потенціалом

3 Принципи управління та формування кадрового потенціалу

4 Трансформація функцій управління персоналом з використанням

Digital-технологій

5 Напрями діяльності діджитал HR

6 Організаційна структура дистанції

7 Аналіз обсягу робіт та ефективності використання виробничих фондів

дистанції

8 Спискова чисельність працівників дистанції

9 Аналіз руху робочої сили дистанції

10 Динаміка фонду оплати праці та заробітної плати з основної діяльності

дистанції

11 Аналіз середньомісячної заробітної плати по основних професіях дистанції

12 Структура фонду оплати праці та продуктивність праці дистанції

13 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

14 Система управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки

15 Оцінка ефективності запропонованих заходів

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «_02_» жовтня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи забезпечення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації	27.10.2023	викон.
2 Економічна характеристика Коростенської дистанції сигналізації та зв'язку та оцінка основних показників її діяльності	24.11.2023	викон.
3 Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації	15.12.2023	викон.
Висновки	22.12.2023	викон.
Графічна частина	29.12.2023	викон.

Студент  Анастасія РУДЬ

Керівник  Вікторія ОВЧИННІКОВА

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи забезпечення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації	8
1.1 Ключові категорії теорії управління кадровим потенціалом	8
1.3 Трансформація показників з праці в умовах становлення цифрової економіки	30
1.4 Шляхи забезпечення ефективності використання управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації	32
Висновки за розділом 1	36
2 Економічна характеристика Коростенської дистанції сигналізації та зв'язку та оцінка основних показників її діяльності	38
2.1 Загальна характеристика	38
2.2 Аналіз обсягу робіт дистанції	46
2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних виробничих фондів	48
2.4 Аналіз трудових ресурсів, фонду оплати праці та заробітної плати	50
2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	60
Висновки до розділу 2	66
3 Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації	68
3.1 Формування системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрових трансформацій	68
3.2 Кадрова стратегія розвитку кадрового потенціалу	87
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	97
Висновки до розділу 3	101
Висновки	103
Список використаних джерел	105

					МРЕ.138.02.06 ПЗ			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.	Рудь				Управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації	Лім.	Лист.	Листів
Перевір.	Овчиннікова						4	113
Рецензент	Дикань В.В.					УкрДУЗТ		
Н. Контр.	Назаренко							
Затверд.	Дикань В.Л.							

Вступ

Світова та національна економіка наразі характеризуються наявністю низки трансформаційних просів, що кардинально змінюють умови господарювання підприємств залізничного транспорту. Глобальним визначальним трендом трансформації світової економіки на сьогодні є цифровізація, яка вносить суттєві фундаментальні корективи в протікання усталених соціально-економічних процесів. Це не лише корективи, спостерігається виникнення принципово нового економічного укладу, в межах якого видозмінюється вся система соціальних, економічних та інституційних відносин між різними економічними суб'єктами, що включаються в цифрове середовище.

Найдинамічнішою системою підприємств залізничного транспорту є система управління персоналом, тому якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом має величезний вплив на результати діяльності підприємства загалом. Цей факт підтверджує особливу значимість вивчення впливу цифровізації на дану сферу управління та обумовлює пошук нових концепцій управління кадровим потенціалом. Необхідність змін методів управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту обумовлена не лише складними процесами, що сьогодні виникають у макросередовищі, а й дефіцитом кадрів у розрізі основних робітничих професій у залізничній галузі, який зумовлений втратою престижу даних спеціальностей і як наслідок значного зниження кількості випускників. Зазначене актуалізує необхідність удосконалення теоретико-методичних положень управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування і розробка теоретичних положень та практичних заходів щодо управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Для її реалізації розглянуті наступні **завдання**:

- 1) вивчити ключові категорії теорії та методи управління кадровим потенціалом;
- 2) дослідити трансформацію показників з праці в умовах становлення цифрової економіки;
- 3) визначити шляхи забезпечення ефективності використання управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації;
- 4) виконати фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства залізничного транспорту;
- 5) удосконалити систему управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрових трансформацій;
- 6) сформулювати кадрову стратегію розвитку кадрового потенціалу;
- 7) виконати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень щодо управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України щодо управління кадровим потенціалом підприємства та стратегії розвитку цифрової економіки, публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, монографічні дослідження з питань забезпечення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств залізничного транспорту, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1–78], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методологічна база виконання роботи – порівняльний аналіз і графічний метод використано для визначення та відображення результатів фінансово-економічної діяльності підприємства залізничного транспорту; систематизація і класифікація – для систематизації принципів та моделей управління кадровим потенціалом підприємства; абстрагування і логічного аналізу – для формування системи управління кадровим потенціалом підприємства залізничного транспорту в умовах цифровізації та запропоновані напрями удосконалення кадрової стратегії.

Наукова новизна полягає в удосконаленні системи управління кадровим потенціалом підприємства залізничного транспорту в умовах цифровізації за рахунок виокремлення в її межах підсистем (формування, використання, управління розвитком та управління якістю трудового життя), які сформовані на засадах платформізації та інтелектуалізації, що в цілому створює якісну основу для забезпечення розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки.

Практична цінність роботи полягає в розробці стратегії розвитку кадрового потенціалу відповідно до положень цифрової економіки, вони направлені на оптимізацію, збереження та зміцнення розвитку кадрового потенціалу підприємства, що в цілому дозволить забезпечити розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Результатами роботи автора є розкриття цілісної системи теоретичних та практичних положень управління кадровим потенціалом підприємства залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

Публікації. За темою роботи опублікована 1 стаття на тему: «Визначення інструментів активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту» у науковому журналі «Вісник економіки транспорту і промисловості».

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на 83-й Студентській науково-технічній конференції Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2023 року, м. Харків).

1 Теоретичні основи забезпечення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації

1.1 Ключові категорії теорії управління кадровим потенціалом

Рівень кадрового потенціалу залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, від створення умов для використання і розвитку трудового потенціалу кожного працівника [1].

Кадровий потенціал формується державою і керівництвом підприємства і знаходить конкретний вираз у вигляді кваліфікованих кадрів за всіма функціями управління [1].

Дослідження проблеми кадрового потенціалу підприємства має широкий діапазон, як вважає автор [13] теоретичним надбанням є наукові праці вчених-економістів: Г. Мартин, О. Балацький, І. Джаїн, А. Кібанов Е. Мейо, Д. Сульє.

Термін «кадровий потенціал» набув широкого поширення в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була специфічна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління [3].

На сучасному етапі існує багато трактувань терміну «кадровий потенціал», тому визначимо вченого та його визначення поняття «кадровий потенціал» у вигляді таблиці 1.1

Аналізуючи поняття «кадровий потенціал», можна його узагальнити, що під кадровим потенціалом розуміється міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку фірми. Кадровий потенціал формується інтеграцією і динамікою певних моментів і сторін життєдіяльності людини. Відтворення і зростання кадрового потенціалу так само, як і ступінь відповідної йому ефективності праці, залежить

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал»

Вчений	Визначення поняття «кадровий потенціал»
1	2
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [4]	Кадровий потенціал – це існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.
Балабанова Л.Б. [5]	Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.
Краснокутська Н.С. [6]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Безсмертна В.В. [7]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Берглезова Т.В. [8]	Кадровий потенціал підприємства – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.
Крисько В. Ф. [9]	Кадровий потенціал – складна соціально-економічна категорія, компонентами якої є ресурси знань, навички, досвід, творчі здібності, психічні і психофізіологічні характеристики працівників, технологічний рівень (спроможність виробничої підсистеми) й економічна компетентність (здатність соціальної підсистеми), культура індивідуумів, гармонізація цілей організації та інтересів її учасників.
Маслов Е.В. [10]	Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно–кваліфікаційних навичок.
Слинькова В.Н. [11]	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають не залучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі.

не стільки від якого-небудь одного елемента, скільки від їх інтеграції, а також їх збалансованості і для окремої людини, і для груп працівників.

Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу.

При розробці програми управління кадровим потенціалом слід враховувати необхідність виділення поняття «довгостроковий кадровий потенціал».

Довгостроковий кадровий потенціал включає працівників, які можуть вирішувати задачі розвитку виробництва. При цьому можна виділити дві основні складові довгострокового кадрового потенціалу: поточний і цільовий накопичувальний.

Поточний кадровий потенціал є персоналом, який спочатку розглядається адміністрацією виключно для виконання основних операцій виробництва.

Цільовий накопичувальний кадровий потенціал призначений для вирішення задач стратегічного розвитку, розширення виробництва, підвищення його конкурентоспроможності. Це резерв, який вимагає своєї системи управління. Він не призначений для вирішення звичайних поточних задач.

Основна мета управління кадровим потенціалом полягає в забезпеченні успішної роботи підприємства в умовах ринкової економіки. Як задачі, що впливають на масштаби кадрового потенціалу, його ефективне використання, можна поставити наступні:

- кваліфікований розвиток персоналу;
- залучення кваліфікованих фахівців;
- створення оптимальних умов для ефективної роботи кадрів [12].

Кадровий потенціал можна характеризувати за допомогою кількісних та якісних показників.

До основних якісних показників належать:

- 1) професійні характеристики кожного працівника;
- 2) досвід діяльності в даній сфері;
- 3) конкурентоспроможність;
- 4) соціальні та психологічні особливості кожного співробітника;
- 5) мікроклімат організації та інше.

До основних кількісних показників належать:

- 1) середній вік працівників;
- 2) рівень ротації кадрів;
- 3) стаж роботи на даній посаді та в організації в цілому;
- 4) середня чисельність працівників;
- 5) укомплектованість та інше [13].

Необхідно зауважити, що склад кадрового потенціалу поділяють на групи, які грають різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства:

- працівники, що визначають цілі розвитку підприємства;
- працівники, що розробляють засоби досягнення цілей (науково-дослідницькі розробки, технології);
- працівники, що організують процес створення засобів;
- працівники, що безпосередньо їх створюють;
- працівники, що обслуговують процес створення засобів [32].

Перші три групи є найбільш активною частиною кадрового складу підприємства, останні ж дві групи являють собою потенційні можливості зростання кадрового потенціалу.

Зрозуміло, що чим вищий рівень компетентності працівників кожної групи та результат їх взаємодії, тим вищий сукупний кадровий потенціал і результати діяльності підприємства.

Основною метою формування кадрового потенціалу підприємства є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати завдання та досягати поставлених цілей найбільш ефективним та швидким шляхом.

Трудові ресурси, або персонал підприємства – це сукупність фізичних осіб, які перебувають з підприємством як з юридичною особою у відносинах, що регулюються актами законодавства про трудову діяльність, і утворюють трудовий колектив працівників з визначеною структурою відповідно до структури виробництва, форми власності, організаційної будови конкретного підприємства [36].

Основним завдання управління кадровим потенціалом є найбільш ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей

підприємства. При цьому повинно забезпечуватися збереження здоров'я кожного працівника і встановлення гідних відносин між членами трудового колективу.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління [32].

Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система управління кадровим потенціалом підприємства має забезпечувати:

- своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування виробничого процесу;
- формування необхідного рівня кадрового потенціалу колективу підприємства;
- стабілізацію колективу з урахуванням інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання і отримання інших пільг;
- мотивація до високопродуктивної праці;
- раціональне використання робочої сили згідно з кваліфікацією відповідно до спеціальної підготовки [34].

Запропонована система управління кадровим потенціалом підприємства автором [34] розглянута на рисунку 1.1.

Крушельницька О.В. до складу системи управління персоналом підприємства включає такі елементи:

- прогнозування створення нових робочих місць з врахуванням нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань підприємства на основі удосконалення системи навчання і посадового переміщення працівників;
- створення сучасних систем найму і відбору персоналу;



Рисунок 1.1 – Система управління кадровим потенціалом

- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;
- здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;
- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів кадрової політики;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством [14].

Покропивний С.Ф. до складу системи управління персоналом включає наступні елементи:

- набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);
- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності;
- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва, аналіз ділових якостей працівників);
- мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;
- моніторинг безпеки праці;
- соціальна захищеність персоналу підприємства [15].

Узагальнюючи, вище розглянуті варіанти включення різних елементів в систему управління персоналом складовими елементами системи управління кадрового потенціалу підприємства є наступні:

1) планування персоналу, його підбір, відбір та найм. Основне завдання планування персоналу полягає у забезпеченні реалізації планів організації з точки зору людського фактора: робітників, їх чисельності, кваліфікації, досвіду тощо. Важливе значення у роботі підприємства відводиться підбору і розстановці керівних кадрів підприємства, адже їх робота відноситься до числа тих видів людської діяльності, які вимагають особливих якостей особистості, що професійно придатна до роботи на посаді керівника.

В умовах цифровізації автоматизація HR-процесів перебуває сьогодні на активній стадії свого розвитку. Однак у більшості підприємств автоматизована, як правило, лише функція кадрового обліку та адміністрування персоналу, тоді як за допомогою автоматизації HR-процесів компанії можна значно поліпшити якість процесів щодо підбору, адаптації, навчання, розвитку, оцінки персоналу, HR-аналітики тощо. При цьому одним із головних завдань є також зниження часового, емоційного, стресового навантаження безпосередньо на самих фахівців з пошуку персоналу [68].

2) професійний розвиток та навчання персоналу. Процес охоплює навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також цілеспрямовану підготовку молодих спеціалістів [16].

На практиці склалися дві форми навчання персоналу: на робочому місці і поза його межами [16]. Пріоритетами навчання на робочому місці є те, що воно дешевше і оперативніше, а також пов'язане з повсякденною працею, тому полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. До основних методів такого навчання відносять метод завдань, що ускладнюються; зміну робочого місця (ротацію); виробничий інструктаж; використання працівників як асистентів; метод делегування частини повноважень і відповідальності тощо. Щодо навчання поза межами робочого місця, то воно є набагато ефективнішим, проте потребує додаткових матеріальних витрат і відволікання працівника від його службових обов'язків. Найважливішими методами навчання поза межами робочого місця є читання лекцій, проведення ділових ігор, розбирання конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів, формування груп з обміну досвідом, створення гуртків якості тощо.

Сьогодні переважна більшість підприємств розглядають навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників як головний чинник подальшого розвитку та підтримання належного рівня конкурентоспроможності на ринку. Найбільш актуальною ця проблема є для галузей і сфер діяльності з високим рівнем впливу технологічних змін і цифрових трансформацій. Тому навчання упродовж усього життя, опанування нових професій та постійне підвищення кваліфікації працівників стають не лише важливою виробничою проблемою, а й життєвою необхідністю для багатьох людей [61].

У дослідження питань забезпечення та підтримки стійкості кадрового потенціалу підприємств в умовах процесів цифровізації внесли вагомий внесок такі вчені: С. Буковинський [62], Л. Галиняк [63], А. Гриценко [64], Науменкова [65], К. Вітінга [66], Д. Карліна [67] та інші.

3) планування кар'єри працівників підприємства, їх службового просування. Як свідчить досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств, робота з питань професійно-кваліфікаційного просування є важливим елементом формування та реалізації кадрової політики, і представляє собою сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, поступового переміщення працівників

від простої до складної змістовної праці, від нижчих до вищих сходінок професійної майстерності з врахуванням інтересів і потреб виробництва [14].

4) розробка систем оплати праці та механізму ефективної мотивації працівників. На сьогоднішній день багатьма вченими доведено, що одним з найбільш потужних мотиваційних засобів є інтерес до праці. В протилежному випадку породжується незадоволеність виконуваною роботою і негативна мотивація.

Під мотивацією розуміють весь комплекс факторів, які впливають на поведінку працівників, спонукаючи їх до праці [17]. В цілому складність проблеми мотивації полягає в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певних обставин. Навіть в однієї і тієї ж людини не може бути завжди одна і та ж мотивація. Життя постійно змінюється, а під його впливом змінюється і особистість, а також пов'язана з нею мотивація. Тому, щоб використати свої ресурси ефективно, підприємства повинні шукати для виконання кожного завдання таку людину, чия мотивація найбільш повно відповідала б особливостям такого завдання.

5) оцінка персоналу підприємства. Слід відмітити, що оцінка персоналу дає можливість вивчити якісний склад кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін. Водночас результати проведення оцінки персоналу визначають положення працівника на виробництві і перспективу його подальшого переміщення, що і є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці.

Висновки: кадровим потенціалом підприємства є міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку підприємства. Основними напрямками управління кадровим потенціалом є впорядкування, збереження, вдосконалення і розвиток персоналу. Основною метою управління кадровим потенціалом є забезпечення успішної роботи підприємства в умовах ринкової економіки. Розглянута система управління кадровим потенціалом являє собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Процес

управління кадровим потенціалом підприємства для досягнення цілей та впорядкування виробничого процесу повинен включати систему підбору і розміщення персоналу підприємства, його професійне навчання і розвиток, оцінку результатів діяльності кожного з працівників з точки зору реалізації цілей підприємства, що в подальшому дає можливість зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від некваліфікованих та безперспективних працівників, а також привести у відповідність винагороду і затрачені зусилля працівників, тобто відповідно до [37] соціальний розвиток і підвищення компетенції персоналу підприємств залізничного транспорту має відбуватися шляхом розроблення ефективної програми соціальної підтримки і мотивації персоналу, впровадження сучасних форм і технологій залучення та розвитку працівників, підвищення професійної безпеки в процесі трудової діяльності працівників.

1.2 Принципи, цілі і методи управління персоналом в умовах цифровізації

Авторами [57-60] розкрито поняття «цифрової економіки» та зроблено висновки, що подальше прискорення економічного та соціального розвитку можливе лише за умови цифрових перетворень. С.М. Веретюк стверджує, що цифрова економіка є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства.

«Цифрова економіка» оперує аналогічними із традиційною економікою сутностями, такими як капітал, ресурси, люди. Рушійною силою цифрової економіки є людський капітал (human capital) – тобто знання, таланти, навички, вміння, досвід, інтелект людей.

Стрімке розповсюдження «цифрових» технологій робить цифрові навички (компетенції) громадян ключовими серед інших навичок. Так, «цифровізація» та кросплатформовість у даний час є головними трендами на загальному ринку

праці. Іншими словами, вміння працювати із «цифровими» технологіями поступово стає постійним та необхідним для більшості спеціалізацій, тобто наскрізним або кросплатформовим [49].

Базисними цілями напряму, щодо управління персоналом та освіти, є створення відповідних умов для підготовки кадрів для цифрової економіки, підвищення кваліфікації робітників, застосування системи мотивації щодо набуття необхідних компетенцій, вдосконалення системи освіти, яка повинна забезпечувати цифрову економіку компетентними кадрами; ринок праці, яка повинна спиратися на вимоги цифровізації.

Для того, щоб підприємство оцінило необхідність вкладання коштів в розвиток власного персоналу, необхідна зміна підходу до сприйняття людського чинника, у розвитку підприємства. Людський чинник має стати головним фактором виробництва, а витрати на підготовку персоналу, його розвиток вважатися першочерговими інвестиціями підприємців, без яких підприємство не зможе успішно конкурувати на ринку [1].

Принципи розвитку кадрового потенціалу відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, тому і самі є об'єктивними.

У сучасних умовах господарювання з метою інноваційного розвитку підприємства та забезпечення ефективності розвитку галузі на тривалий період керівництво в господарській діяльності повинно використовувати не тільки наявні кадрові ресурси, які відповідають обраній стратегії (що побудовані на базі існуючих в теперішній час можливостей), але й використовувати всі можливі та доцільні принципи управління процесом розвитку кадрового потенціалу тобто не зупинятись, а продовжувати розвиватись та працювати на перспективу [19].

Групу загальних (базисних) принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту [18].

Принцип системності формування кадрового потенціалу базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників спрямована на формування й ефективне використання людського капіталу підприємства.

Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, які відбуваються в соціально-політичному та економічному житті держави. В останні роки в країнах з розвинутою економікою при підборі та розстановці кадрів поширюється використання цього принципу на представників всіх соціальних, класових, національних груп.

Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації. Цей принцип виражається у тому, що всі співробітники підприємства (організації) мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати спільної діяльності. Мають достатньо гнучкі функції, які уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність.

Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права.

Крім цих принципів, існують й інші специфічні принципи, які визначають умови формування кадрового потенціалу, зокрема: принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, принцип комплементарності управлінських ролей, принцип формування унікального кадрового потенціалу.

Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства (або принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу) заснований на тому, що ядро утворюють сукупні здібності працівників організації, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії, які забезпечують організації стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань. Ці переваги реалізуються тоді, коли конкуренти виявляються нездатними впроваджувати аналогічні за якістю продукти й послуги або запізнюються з модернізацією, і завдяки цьому підприємство займає монопольне положення на тому або іншому сегменті ринку. Таким чином, сукупні здібності працівників, як складові професійного ядра кадрового потенціалу відіграють вирішальну роль у діяльності підприємства, використовуючи свої властивості [18].

Автори [20, 21] відзначають важливість виділення принципу пропорційності в процесі розвитку кадрового потенціалу, яка означає наявність певних кількісних співвідношень між частинами цілого; інші наукові погляди базують на концепції сталого розвитку суспільства, серед яких виділяють територіальне управління економікою, безпека, відповідальність, розширені потреби людини, справедливість, інноваційність, рівність, двовекторність, узгодженість інтересів, інституціоналізм та ін.

Залознова Ю.С. пропонує використовувати наступну систему принципів: орієнтація на збалансованість інтересів роботодавця і працівників, формування сприятливих умов для збереження, ефективного розвитку працівників і виробництва; розвиток виробничої демократії; справедливість; збалансованість ефективності всіх видів діяльності з відповідним розвитком персоналу; комплексність; профілактичний характер діяльності; страхування ризиків; відповідальність персоналу за якість і результативність праці; інноваційність у розвитку виробництва і персоналу та інші [22].

Принципи системності, компетентності, ієрархічності та зворотного зв'язку було виділено економістом Мартиненко В.П. при розробці теорії управління стійким розвитком промислових підприємств [23].

За Марковим М.С. [24] головними принципами розвитку кадрового потенціалу є науковість, функціональність, економічність, адаптивність, комплексність, відповідальність, справедливість, інноваційність, двовекторність, безперервність.

Відповідно до [11] принципи, які слугують для формування кадрового потенціалу наступні (рисунок 1.2):

- системність кадрового потенціалу розглядається, як взаємозалежна динамічна система, що охоплює всі категорії працівників та спрямовується на формування та використання людського капіталу підприємства;
- рівні можливості – реальні шляхи просування, які відбуваються в економічному, соціальному та політичному житті держави;
- повага до людини – потреби та інтереси колег є першочерговими серед пріоритетів керівництва та підприємства у цілому;

- правова й соціальна захищеність є дотриманням законів, правових актів, трудового, цивільного та господарського права;
- оптимізацію становлять сукупні здібності працівників, що є необхідними для координації дій, щодо забезпечення стратегічних переваг на ринку товарів та послуг;
- комплементарність управлінських ролей – це постійна взаємодія між професійною та політичною кадровою складовою організації.

Управління персоналом в умовах цифровізації – це управління людським капіталом, що передбачає формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду й талантів співробітників.

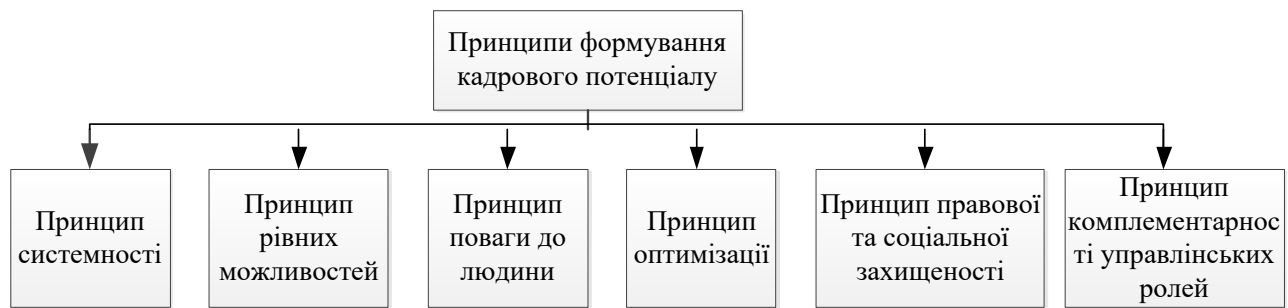


Рисунок 1.2 – Принципи формування кадрового потенціалу

Для управління персоналом в умовах цифровізації характерні такі принципи (рисунок 1.3) [25]:

- гнучкий підхід до розвитку персоналу;
- системне підпорядкування цілям підприємства;
- інтеграція менеджменту і власників бізнесу в загальну систему управління;
- випереджальна мотивація;
- персонал розглядається як інвестиції, що необхідно розвивати;
- превалювання потенціалу під час підбору кадрів;
- переважання робочих груп та проєктних команд перед традиційними структурними підрозділами;
- проактивна інноваційна функція;
- стимулювання змін.



Рисунок 1.3 – Принципи управління персоналом в умовах цифровізації

До основних напрямів цифровізації управління персоналом можна віднести добір кадрів, адміністрування персоналу, нарахування заробітної плати та матеріальних винагород, розвиток персоналу, комунікативні процеси, робота з позаштатними працівниками, формування соціально-орієнтованих проєктів [27].

Методи управління персоналом є способами впливу на працівників, як окремих, так і загалом на колектив, для здійснення координації їхньої діяльності у компанії. Існує безліч традиційних методів, які можна поділити на такі групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Такі методи використовуються і в сучасності, але вони вже не є такими ж дієвими, як вважалися раніше. Кожне підприємство зорієнтоване на постійний розвиток, тому потрібно постійно розвивати й вдосконалювати і методи управління персоналу [28].

До інноваційних методів управління персоналом можна віднести такі методи:

- 1) підбір персоналу – це ретельний відбір претендентів на запропоновану посаду, для того, щоб отримати кращих працівників, які допоможуть розвиватися підприємству;
- 2) оцінка діяльності – це процес встановлення рівнозначності між вимогами посади та характеристиками працівника;
- 3) навчання персоналу – це підвищення за допомогою тренінгів та семінарів кваліфікації персоналу;

4) система винагород – це мотивація персоналу за допомогою заохочень та винагород;

5) управління кар'єрою – досягнення цілей у кар'єрному зростанні.

Перший метод характеризується послідовністю та ефективністю процесу найму та підбору персоналу. У свою чергу сприяє більш структурованому процесу підбору та найму працівників, визначає найбільш придатних кандидатів на робоче місце.

Другий метод допомагає регулярно оцінювати своїх працівників з двох поглядів: по перше, з погляду досягнутими ними результатів; по друге – завдяки чому вони цього досягли та як можуть бути поліпшені отримані результати.

Третій метод допомагає працівнику отримувати нові знання та навички, які в свою чергу будуть сприяти інноваціям у виробничих процесах та в повсякденній роботі.

Четвертий метод є мотиваційним методом. Він забезпечує фінансові відзнаки, заохочення та інше визнання, з метою мотивування персоналу створювати нові ідеї, ризикувати та постійно розвиватися.

П'ятий метод забезпечує професійний розвиток працівника завдяки стажуванню, навчанню та підвищенню кваліфікації [29].

Враховуючи методи управління персоналом, як традиційні та інноваційні, в [30] приведена трансформація функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Трансформація функцій управління персоналом з використанням Digital-технологій

Функції HR	Digital-технології
1	2
Підбір і відбір персоналу	E-Staff Recruiter (цифровізація підбору персоналу), ATS (система управління кандидатами).
Управління талантами Навчання персоналу Управління кар'єрою персоналу Розвиток творчої та	Чат-боти; штучний інтелект, відео інтерв'ю (VCV), корпоративна культура TMS (системи управління талантами), LMS (системи управління електронним

Продовження таблиці 1.2

1	2
інтелектуальної діяльності персоналу Управління персоналом Корпоративна культура	навчанням), Machine Learning (машинне навчання), гейміфікація, віртуальні заняття, мобільне навчання.
Мотивація і стимули; Індивідуальне управління ефективністю; Зайнятість персоналу; Організація праці; Управління лояльністю персоналу	DW (віртуальне робоче місце), PM (управління результативністю), платформи для роботи з віддаленими співробітниками, співробітниками з частковою зайнятістю і фрілансерами.
Управління персоналом	HRM (управління персоналом), SAP ERP HCM, HR-аналітика, HR BigData, CHIP (когнітивний інтерфейс особистості).

Для управління персоналом нема необхідності розробляти комплексного програмного забезпечення, оскільки сьогодні вже створені програмні продукти, які апробовані різними компаніями зі всіх країн світу. Наприклад, HURMA визнана однією з найбільш комплексних програм для HR у 2019 році, при цьому для опрацювання анкет та проведення співбесід можна використовувати близько 50 різних додатків, які обираються в залежності від потреби компанії. Наприклад, BambooHR систематизує дані про працівників і дозволяє швидко приймати рішення щодо їх розвитку. Zenefits пропонує інструменти скорочення витрат, OpenTute — платформа для професійного навчання та менторства працівників, Ultimate Software — програмне забезпечення для управління заробітною платою, тощо [51].

Мінімізація бюрократії і максимальне використання засобів автоматизації у цьому напрямі дозволяє не відчувати формальність усіх процесів управління персоналом, а навпаки, індивідуальну необхідність та значимість кожного працівника у команді. Підхід "людина до людини" стає базовим в управлінні персоналом, він будується на тому, що відносини у колективі формується між усіма його учасниками. Тобто навіть працівник найнижчої ланки постійно матиме комунікативні процеси із керівництвом найвищого рівня. Це дозволяє працівникові відчувати свою значимість у процесі і мати стимул до розвитку.

Аналізуючи інформацію за даними цілями, аналітика стає важливим інструментом в умовах цифрової економіки і дозволяє вирішити такі завдання:

- 1) стандартизувати і скоригувати корпоративні стандарти;
- 2) виявити найбільш перспективних співробітників, на яких тримається розвиток компанії;
- 3) створювати клієнтоорієнтований продукт, при цьому акцент робиться не тільки на зовнішніх клієнтів, але і на інших працівників, що задіяні у виробничі процеси.

На відміну від застарілих стандартів управління персоналу, використання цифрових технологій дозволяє розкрити потенціал та здібності працівників і завжди бачити перед собою тих потенційних кадрів, які здатні виконувати інноваційні процеси. В таких умовах трудові ресурси стають запорукою інноваційного розвитку компаній.

Традиційно, основними функціями управління персоналом є планування, організація, мотивація, контроль.

При цьому основною функцією, яка без перебільшення залишається найбільш важливою в процесі управління, є планування.

Планування персоналу є найбільш складною частиною управління. Цей процес вимагає найбільших трудових затрат та енергії працівників, оскільки вимагає роботи з новою інформацією. Напрями автоматизації управління та адміністрування персоналом представлені на рисунку 1.4 [50].

Планування персоналу. Від планування персоналу залежить можливість адаптації фірми до зовнішнього середовища. На сьогодні функція планування настільки є важливою для підприємств, що відділ кадрів використовує інноваційні підходи для цього. Компанії готові навіть набирати працівників про запас на випадок, якщо обсяг діяльності збільшиться. Такі працівники знаходяться на так званій лаві запасних, і вони знаходяться на ній до тих пір, поки не підбереться релевантна робота. Якщо працівник не відповідатиме запитам створюваного продукту, в подальшому він не формуватиме штату компанії. Такою є практика планування персоналу в ІТ-компаніях України, які відчувають гостру нестачу кваліфікованих кадрів на вітчизняному ринку праці. Планування кількості

працівників також тісно пов'язано із доббором працівників, саме тому ці напрями є взаємопов'язаними.



Рисунок 1.4 – Напрями цифровізації управління та адміністрування персоналом

Добір працівників. Цифровізація управління персоналом стосується і підбору кадрів, однак дані процеси добре налагоджені не у всіх організаціях. Процеси цифровізації змінюють підходи до управління підбором працівників. Якщо ще кілька років тому успішні компанії прагнули знайти висококваліфікованих працівників, пропонуючи їм високий рівень заробітної плати, то сьогодні цей підхід повністю дискредитував себе і реформувався в об'єктно-орієнтований аналіз. Даний аналіз будується на підборі працівників за машинним підбором даних, виявленні емпіричних закономірностей за приватними даними, які є найбільш потрібними для працедавця.

Наприклад, використовуючи соціальні мережі професійного характеру, або спеціалізовані дошки оголошень, рекрутери отримують кола кандидатів, які мають найбільш необхідні вимоги для формування виробничих процесів.

В основі такої системи є пошук персоналу за оголошенням вільної вакансії, на яку бажаючи спеціалісти мають можливість відгукнутися, надіславши власні

резюме. Спеціальні алгоритми обробляють великий потік заявок і дозволяють вибрати кілька кандидатів, які найбільше відповідають параметрам вакансії. В таких автоматизованих умовах формується професійний, психологічний та соціальний портрет кандидата. При цьому для вирішення поточних завдань підприємства, оцінюється не тільки професійні навички кандидата, але і інші особисті якості, які необхідні працівникові для того, щоб він міг не тільки виконувати поставлені завдання, але легко влитися в колектив.

Спеціальні алгоритми дозволяють виявити велику кількість таких характеристик, зокрема виявити тих юдей, які мають багатогранну особистість і широкі кола інтересів. Приймається до уваги також суспільне життя, благополуччя, хобі, характер та настрої кандидата. Після поверхневого розгляду всіх резюме, необхідно проводити роботу над помилками, які дозволяють відхилити тих людей, які потенційно не зможуть стати членами команди. Після другого етапу перевірки відбувається співбесіда кандидата, яка відіграє найважливішу роль у подачі та захисті резюме.

Для того щоб відібрати персонал, відділ кадрів формує стандартизовані запитання, які дозволяють оцінити не тільки професійні якості, але і так звані Soft Skills.

Для абсолютної більшості вітчизняних компаній оцінювання кандидата за професійними якостями, а також за їхніми індивідуальними якостями залишається в ручному режимі на багатьох підприємствах. Але вже сьогодні створюються спеціальні алгоритми машин, які дозволяють в автоматизованому режимі оцінити всіх кандидатів та підібрати кращих з них. Поки такі системи імplementовані в зарубіжних практиках HR, де обробляються тисячі заявок від населення на те, щоб потрапити на оголошену вакансію. Така програма використовується і для попереднього автоматизованого інтерв'ю із потенційним працівником, де враховується професіоналізм, самопочуття, настрої та пріоритети, а також емоційна основа, яка оцінюється на базі аналізу тембру голосу, напруженості та відтінків мови.

Адміністрування персоналу. Якщо розглядати більш детально структуру автоматизованих процесів, то передусім переважає група адміністрування

персоналу. Компанії використовують засоби адміністрування персоналу для того, щоб налагодити чіткі системи ведення обліку кожного працівника. Такі системи дозволяють виявити тих працівників, на яких тримається діяльність компанії, а також слабких працівників, яким потрібно приділити більше уваги, або які в подальшому будуть скорочуватися. Дуже важливо при цьому не втратити креативних працівників і розробити для них індивідуальний план розвитку, оскільки саме такі люди можуть формувати інноваційні підходи до створення продукту.

Нарахування матеріальних винагород. Для багатьох компаній автоматизованою є система нарахування компенсацій та системи матеріального стимулювання працівників. Деякі компанії втілили процеси автоматизації, які дозволяють застосовувати ефективні пакети соціальних витрат, виходячи із потреб працівника. Така прозора система мотивації, яку можна проконтролювати не тільки управлінцям, але і працівникам, дозволяє їм краще реалізовувати власний потенціал та формувати довіру між персоналом та керівництвом, що позитивно впливає на робочий клімат організації.

Розвиток персоналу. Процес цифровізації торкнулися і навчання та розвитку персоналу. Цифровізація цих процесів дозволяє не тільки оцінити кваліфікацію працівників, але і підібрати найбільш ефективні програми щодо індивідуального навчання. Також використання спеціальних програм дозволяє здійснювати групові курси та групове підвищення кваліфікації, що економить ресурси підприємства.

Комунікативні процеси. Чимале значення має і налагодження комунікативних процесів підприємства. Це дозволяє здійснювати швидке сповіщення, швидко вирішувати проблеми, які виникають і направити на її вирішення спеціалістів різних галузей.

Позаштатні працівники. Для того щоб компанія могла встигати за активним розвитком ринку, необхідно швидко будувати ефективні команди. Для цього досить часто залучається позаштатні працівників. Для того, щоб цей процес автоматизувати, шукають для початку фрілансерів, які виконують певні завдання,

а потім використовуючи розроблено систему оцінювання, яка дозволяє визначити, хто з них може в подальшому працювати на постійній основі.

На початкових етапах співпраці із фрілансером компанія платить не за час, а за кінцевий результат. З однієї сторони, для компанії така модель співпраці є найбільш вигідною, однак, з іншої сторони, вона супроводжується значними ризиками, оскільки якість такої роботи може не відповідати очікуванням.

Формування соціально-орієнтованих проєктів. Особливої актуальності набуває реалізація соціально направлених проєктів. Основними перевагами використання цифрових технологій для компанії є: підвищення репутації компанії на ринку та зміцнення її позиції у соціумі; підвищення лояльності клієнтів до компанії; конкурентна перевага в залученні працівників.

Саме тому відділом управління персоналу постійно повинні формуватися соціально важливі проєкти, які зміцнюють бренд компанії, що дозволить отримати більш кваліфікованих кадрів, вирішувати поставлені завдання [50].

Висновки: спираючись на принципи, цілі, методи управління персоналом, можна зробити висновки, що головним завданням управління персоналом в умовах цифровізації є забезпечення ефективної діяльності співробітників і підвищення продуктивності праці з метою переходу організації на новий шлях розвитку і підвищення її цифрової активності.

Управління персоналом сучасної компанії повинно бути вписане в її цифрову культуру, фокусуватися на співробітниках і індивідуальних траєкторіях їх розвитку, а також використовувати цифрові інструменти для управління навичками співробітників, їх навчання і мотивації. Використання аналітики великих даних може допомогти управлінню персоналу в аналізі залученості співробітників в різні проєкти організації, в пошуку талантів, у вимірі продуктивності різних підрозділів, а також, наприклад, для прогнозування звільнення кваліфікованих і ефективних фахівців або попередження їх професійного вигорання.

1.3 Трансформація показників з праці в умовах становлення цифрової економіки

Суть цифровізації полягає у підвищенні продуктивності праці при зниженні витрат за рахунок автоматизації трудових процесів. Вплив цифрової економіки на продуктивність праці має подвійний характер: з одного боку, сприяє підвищенню прозорості, виключає помилки працівника тощо, з іншого – сприяє збільшенню нерівності та соціальної напруги у світі, оскільки відбуваються стрімкі зміни та ускладнення процесів, які породжують збільшення вимог до компетенції працівників і населення в цілому, а саме цифрової компетенції суспільства як такого.

Нові умови праці потребують нових навичок – цифрових. Під «цифровими навичками» зазвичай розуміється сукупність навичок використання цифрових пристроїв, комунікаційних додатків та мереж для пошуку та управління інформацією, створення та розповсюдження цифрового контенту, взаємодії та співробітництва, а також для вирішення проблем у контексті ефективної та креативної самореалізації, навчання, роботи та соціальної активності загалом.

Ключовим фактором успіху процесів цифровізації є наявність висококваліфікованих кадрів в достатньому обсязі і відповідних робочих місць, а також системи підготовки фахівців, що володіють певною компетенцією для розробки і впровадження цифрових технологій. Перехід до цифрової економіки істотно змінює сферу праці, оскільки цифрові навички стають критично важливими. Очікується масштабна трансформація вимог до фахівців, адже багато операцій, які не зазнали впливу попередніх хвиль впровадження цифрових технологій, в найближчому майбутньому можуть бути автоматизовані [43].

Роботизація та цифровізація впливають на характер і зміст праці. Уже сьогодні працівник не є основним учасником виробничого процесу, а виступає спостерігачем за правильністю виконання операцій робототехнікою. Відповідним чином досягається зниження трудомісткості та скорочення рівня виробничих

витрат за рахунок зростання точності виконання технологічних операцій, а також забезпечується підвищення продуктивності праці у процесі виробництва [39].

Трансформація в умовах становлення цифрової економіки витрат на персонал обумовлена тим, що персонал не тільки унікальний ресурс, але і суттєва стаття витрат роботодавця. Високий рівень розвитку сучасних технологій веде до витіснення з процесу виробництва низько кваліфікованих працівників та носіїв застарілих професій, що може бути використано як шлях для скорочення витрат на персонал, сприятиме найму адаптованого до вимог сучасних технологій персоналу, який досить гнучко реагує на професійні зміни. З одного боку, менеджери організацій повинні суттєво змінювати вимоги до працівника, професійно-кваліфікаційної і структурної зайнятості. З другого – зростає роль і значення працівників у забезпеченні ефективності виробництва [39].

Швидкий розвиток технологій посилює інтерес до цифрової економіки, а також її впливу на трансформацію ринку праці. Посилене впровадження технологій може підвищити продуктивність праці, що в подальшому призводить до зростання заробітної плати працівників. Підвищення заробітної плати створює стимули для заміни праці капіталом і таким чином стимулює інвестування в технології. Однак необхідно зробити застереження. Впровадження технологій підвищує продуктивність лише для тих працівників, які мають сумісні навички, та витісняє працівників із замінними (тобто автоматизованими) навичками. Це зміщення можна спостерігати у збалансованому циклі, який з'єднує впровадження технологій, частку робочої сили у виробництві, попит на робочу силу та заробітну плату. Коли впровадження технології зменшує кількість необхідної робочої сили, загальна сума заробітної плати зменшується, що, у свою чергу, знижує мотивацію до автоматизації виробничих процесів [44].

Багато роботодавців сьогодні запроваджують інноваційні програми, що сприяють поліпшенню фізичного здоров'я працівників, допомагають боротися зі стресом, управляти фінансами, забезпечують здорове харчування тощо. Метою таких програм є збільшення продуктивності праці та задоволення нових соціальних очікувань [56].

Висновки: трансформація показників з праці в умовах становлення цифрової економіки полягає у підвищенні продуктивності праці та скороченні витрат на персонал, через зменшення необхідності у низько кваліфікованих працівниках та носіїв застарілих професій і роботизацію та автоматизацію, що впливають на характер і зміст праці.

1.4 Шляхи забезпечення ефективності використання управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації

Цифровізація та багатоманітність на сьогодні є головними трендами на загальному ринку праці. Уміння використовувати цифрові технології в роботі поступово стає необхідним для більшості спеціалізацій та професій, тобто наскрізним або багатоплатформним. Завдяки використанню он-лайн та інших технологій громадяни можуть більш ефективно набувати знань, вмінь та навичок у багатьох інших сферах [38].

Розрив між технологіями, працівниками, компаніями та соціальною політикою дає шляхи забезпечення ефективності використання управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації.

Удосконалення оперативного управління кадровим потенціалом підприємств повинно відбуватися:

- 1) на рівні бізнес-процесів шляхом формалізації та уніфікації процесів, що відносяться до функції управління персоналом;
- 2) на рівні організаційних структур – шляхом появи спеціалізованих підрозділів, функції яких пов'язані з питаннями формування системи винагород, проведення тренінгів, здійснення організаційних змін;
- 3) на рівні технологій – шляхом появи інтегрованої системи управління персоналом, що забезпечує виконання стандартних операцій і складання єдиної звітності та розробці інтерактивних додатків (форм), доступних кожному співробітнику [41].

Стратегічний підхід до управління кадровим потенціалом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями такі традиційні функції, як планування потреби в персоналі, відбір, оцінка і навчання, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [41].

До стратегічних напрямків управління кадровим потенціалом підприємства, що визначають завдання кадрової політики підприємств з урахуванням стратегічних цілей їх розвитку слід віднести:

- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;
- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу, у тому числі оцінки компетентності працівників;
- впровадження нових форми і методів навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву;
- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин, у тому числі створення нових організаційних форм використання людського ресурсу за технологією тимчасової і часткової зайнятості, з впровадженням проектних організаційних форм працевлаштування, робота з аутсорсинговими організаціями;
- формування напрямів соціального розвитку підприємства;
- удосконалення системи мотивації з урахуванням необхідності забезпечення лояльності і залученості працівників;
- управління креативністю персоналу і розвитком талантів;
- формування системи управління кадровою безпекою [41].

Як зазначає автор [39] поряд зі звичними формами навчання (інструктаж, онлайн-курси, тренінги, наставництво, тематичні семінари) світовими компаніями-лідерами цифровізації впроваджуються такі прогресивні методи розвитку і підготовки персоналу, як коучинг, бенчмаркінг, тімбілдінг, E-learning, гейміфікація та ситуаційний аналіз. Ці технології підготовки і навчання

персоналу дозволяють не лише реалізувати індивідуальний підхід до управління професійним розвитком працівників, але й підвищити рівень залученості персоналу та покращити HR-брендинг компанії на ринку праці, адже об'єднують роботу, навчання, кар'єру та формування кадрового резерву, що є одним із ефективних шляхів управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації.

Одним із шляхів забезпечення ефективності використання управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації, як вказують автори [39] є використання діджитал HR. Такий підхід передбачає використання всіх варіацій цифрових та інших новітніх технологій і суттєво розширює можливості компаній ефективно організовувати процес роботи з персоналом та здійснювати її найбільш зручним для працівників способом.

У діджитал HR можна виділити кілька напрямів діяльності, що пов'язані з різними технологіями, кожен з яких має багато можливостей та варіацій застосування. Основні з них представлено в таблиці 1.3 [39].

Таблиця 1.3 – Напрями діяльності діджитал HR

Назва напрямку	Суть напрямку	Приклади практичного застосування
1	2	3
Робота з мобільними додатками	Переведення HR процесів на платформу додатків для смартфонів	Перевірка присутності на роботі. Проходження освітніх курсів через мобільні додатки. Розрахунок зарплати через додаток. Інформування персоналу про події через надсилання автоматичних нагадувань на телефон.
Хмарні технології	Використання програмного забезпечення, що засноване на онлайн технологіях	Система рекрутингу на підприємстві, за якої заявки потрапляють безпосередньо в систему в режимі онлайн, а працівник має безперервний доступ до них навіть з іншого комп'ютера та в іншій точці світу. Електронна платформа для навчання (LMS — з англ. «Learning Management system» — система менеджменту навчання) де кожен працівник у режимі реального часу має доступ до всіх матеріалів підприємства, що можуть бути йому необхідні.
Робота з аналітикою	Збирання та аналіз даних,	Збирання даних щодо запізнення на роботу, пропущених дедлайнів, проведеного в офісі

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
	індивідуалізація підходів до навчання і мотивації на основі акумулювання індивідуальних даних	часу. Аналіз основних персональних проблем та розробка методів їх уникнення. Визначення, в яких завданнях працівники роблять найбільше помилок і спрямування фокусу навчання на відповідну тему. Акумулювання інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм.
Медіа та діджитал технології	Переведення всіх матеріалів в зручний для сприйняття формат	Використання інфографіки. Використання коротких освітніх відео.
HR платформа	Створення єдиної консолідованої платформи для всіх HR процесів	Платформа, що пов'язує всі додатки, системи та включає в себе всі програми для ефективного виконання всіх HR функцій.

Сучасні інновації у сфері управління персоналом скеровані на вирішення таких завдань:

- підвищення рівня сприйнятливості та вміння персоналу адаптуватись до змін;
- підвищення продуктивності роботи персоналу;
- ефективне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також його розвиток;
- стимул до появи у працівників креативних ідей;
- підвищення якості трудового життя;
- створення на підприємстві творчого середовища, а також покращення соціально-психологічного клімату, який склався в трудовому колективі;
- спрямування діяльності менеджерів на розвиток здібностей та вмінь, а не на виконання рутинної роботи;
- підвищення згуртованості колективу;
- концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників [52].

Відповідно до [53] сучасними тенденціями у сфері управління персоналом є:

- 1) командами керують команди керівників;
- 2) частка тимчасових працівників в організаціях збільшується;
- 3) використовуються нові системи винагород;
- 4) зростає важливість гуманітарних знань;
- 5) використовується потенціал старшого покоління;
- 6) створюються програми добробуту для персоналу.

Перша тенденція має назву «симфонічність керівництва». Конкуренція в бізнес середовищі змушує компанії ставати більш гнучкими, вони починають орієнтуватись на роботу команд. Саме керівники вищої ланки частіше за все повинні працювати в команді.

Як викладено в [54] прикладами формування «симфонічного керівництва» є цифрові бізнес-моделі, майбутнє роботи, захист бренда та інновації.

Наступною тенденцією є нові системи винагороди: перехід до нової системи винагороди працівників, а саме від чітко стандартизованої до високо персоналізованої. За правильного впровадження нової системи організація може отримати вагому конкурентну перевагу [55].

Висновки: основним шляхом забезпечення ефективності використання управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації є використання діджитал HR, що передбачає використання всіх варіацій цифрових та інших новітніх технологій і розширює можливості підприємства щодо ефективного організування процесу роботи з персоналом і здійснення цього найбільш зручним для працівників способом. Виділені у розділі напрями діяльності діджитал HR направлені на вирішення основних завдань у сфері управління персоналом.

Висновки за розділом 1

Розглянуті питання у даному розділі обґрунтовують необхідність забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації.

На даний час існує багато наукових підходів до визначення сутності поняття «кадрового потенціалу», які розкривають його сутність та зміст. Базуючись на довгостроковому, поточному та цільовому кадровому потенціалі визначається мета та задачі управління кадровим потенціалом та враховуються якісні та кількісні показники кадрового потенціалу. Розглянута система управління кадровим потенціалом в умовах цифровізації кадрових процесів, кадрового обліку та адміністрування персоналу дає можливість ще й поліпшити якість процесів відбору, адаптації, навчання, розвитку, оцінки персоналу та знизити емоційне та стресове навантаження на фахівців з пошуку персоналу.

Базисні принципи формування кадрового потенціалу такі, як системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту доповнилися новими, які необхідні для управління персоналом в умовах цифровізації. Дані принципи направлені на формування цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду й талантів працівників, їх мотивації, стимулюванні та навчанню. В умовах цифровізації, із врахуванням традиційних та інноваційних методів управління персоналом, виникла трансформація функцій управління персоналом на базі створених програмних продуктів, що дозволяють розкрити здібності а потенціал працівника.

Найбільше трансформації в умовах становлення цифрової економіки зазнає такий показник з праці, як продуктивність. Адже посилене впровадження технологій може підвищити продуктивність праці за рахунок автоматизації трудових процесів, але це збільшує вимоги до компетенції працівників.

Шляхами забезпечення ефективності використання управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації є, в першу чергу, нові технології підготовки та навчання персоналу, які дозволяють реалізувати індивідуальний підхід до управління професійним розвитком працівників, підвищити рівень залученості персоналу, об'єднати роботу, навчання, кар'єру та формування кадрового потенціалу, та використання діджитал HR, що дає можливість переведення кадрових процесів на платформи додатків для смартфонів, використання програмного забезпечення, збирання та аналіз даних, індивідуалізації підходів до навчання і мотивації на основі акумулювання індивідуальних даних та інше.

2 Економічна характеристика Коростенської дистанції сигналізації та зв'язку та оцінка основних показників її діяльності

2.1 Загальна характеристика

Коростенська дистанція сигналізації та зв'язку (далі – дистанція) є виробничим підрозділом регіональної філії «Південно-Західна залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – регіональна філія), яка немає статусу юридичної особи. Дистанція здійснює делеговані регіональною філією функції, відповідно до мети, завдань та предмету діяльності регіональної філії [46].

У своїй діяльності дистанція керується Конституцією і законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами України, вимогами Кодексу етики акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – товариство), Політики запобігання та протидії корупції товариства, Політики управління ризиками та можливостями товариства, антикорупційної програми, статуту товариства, положенням про регіональну філію, положенням про виробничий підрозділ, рішеннями органів товариства, наказами товариства/ регіональної філії, іншими нормативними документами товариства та регіональної філії.

Дистанція безпосередньо підпорядковується заступнику директора регіональної філії з інфраструктури.

Дистанція оперативно (функціонально) підпорядковується структурному підрозділу служба сигналізації та зв'язку регіональної філії «Південно-Західна залізниця» акціонерного товариства «Українська залізниця» (далі – служба).

Дистанція може мати: круглу печатку зі своїм найменуванням, повним найменуванням регіональної філії і товариства, із зазначенням коду ЄДРПОУ товариства, регіональної філії та через дріб цифрового номера податкового

обліку, бланки зі своїм найменуванням і зазначенням приналежності до регіональної філії та товариства [46].

Основними завданнями дистанції є:

- забезпечення якісного функціонування, безперебійної роботи пристроїв автоматики, телемеханіки та зв'язку на закріплених за дистанцією ділянках на рівні стандартів, визначених чинним законодавством України; своєчасне застосування заходів з попередження та ліквідації порушень їх нормальної роботи; утримання в технічно справному стані засобів автоматики, телемеханіки та зв'язку;

- здійснення технічного обслуговування і виконання усіх видів ремонту, що забезпечують надійне функціонування технічних пристроїв сигналізації, централізації, блокування (далі – СЦБ), сортувальних гірок, радіо, проводового зв'язку, засобів автоматичного контролю технічного стану рухомого складу під час руху поїзда, гучномовного зв'язку, сповіщення пасажирів, вокзальної автоматики, охоронно-пожежної сигналізації, інших видів залізничної автоматики, телемеханіки і безпеки руху поїздів згідно з чинною нормативною та технічною документацією;

- виконання організаційно-технічних заходів щодо забезпечення безпеки руху поїздів та підвищення надійності, ефективності та економічності пристроїв автоматики та телекомунікацій;

- здійснення модернізації та реконструкції пристроїв автоматики та телекомунікацій;

- забезпечення безпеки руху поїздів та автотранспорту, життя та здоров'я громадян, які користуються послугами залізничного транспорту;

- надання платних послуг фізичним та юридичним особам відповідно до наявних договорів;

- забезпечення охорони праці працівників дистанції, створення безпечних умов праці;

- забезпечення постійної готовності аварійно-технічних підрозділів до дій в умовах надзвичайних обставин та аварійних ситуацій;

- виконання вимог пожежної безпеки та робіт з протипожежного призначення на об'єктах інфраструктури та об'єктах виробничо-господарського призначення дистанції;

- здійснення заходів щодо охорони навколишнього природного середовища від шкідливих впливів на нього;

- комплексний розвиток та зміцнення матеріально-технічної бази і соціальної сфери дистанції;

- здійснення в межах компетенції операторської діяльності відповідно до Закону України «Про електронні комунікації» [46].

Дистанція, відповідно до покладених на неї завдань, здійснює такі функції:

- забезпечення безперебійної роботи та утримання в технічно справному стані пристроїв автоматики, телемеханіки, зв'язку, радіозв'язку, засобів автоматичного контролю технічного стану рухомого складу під час руху поїзда, приладів контролю габариту рухомого складу;

- виконання поточного та капітального ремонту, постійного технічного обслуговування пристроїв автоматики, телемеханіки, зв'язку, радіозв'язку, засобів автоматичного контролю технічного стану рухомого складу під час руху поїзда, приладів контролю габариту рухомого складу та інших технічних засобів інфраструктури згідно з діючими нормативами;

- контроль за дотриманням технології та якістю виконання робіт з будівництва (ремонту) об'єктів регіональної філії, закріплених за дистанцією;

- забезпечення своєчасного та якісного виконання планів-графіків технічного обслуговування пристроїв СЦБ та зв'язку, засобів автоматичного контролю технічного стану рухомого складу під час руху поїзда та інших пристроїв, підвищення захищеності пристроїв СЦБ та зв'язку від незаконного втручання сторонніх осіб;

- розробка та здійснення заходів з модернізації пристроїв автоматики та телекомунікацій, більш ефективного їх використання, впровадження технічних заходів з якості експлуатаційної роботи;

- розслідування та систематичний аналіз причин відмов та передчасного зносу пристроїв автоматики, телемеханіки та зв'язку, розробка та впровадження

на основі виконаного аналізу заходів щодо попередження подібних відмов у майбутньому;

- проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих та небезпечних факторів виробничого середовища, запобігання, професійним захворюванням та іншим випадкам загрози життю або здоров'ю працівників дистанції;

- забезпечення в загальному процесі діяльності дистанції безумовного виконання вимог нормативних документів з безпеки руху поїздів та автотранспорту, електро- та пожежної безпеки, охорони та гігієни праці, безпечної експлуатації вантажопідіймальних кранів, підйомників, посудин, що працюють під тиском, під час роботи з інструментом та пристроями, роботи на висоті тощо;

- проведення періодичного аналізу стану безпеки руху та виробничої дисципліни, розробка на підставі аналізу організаційно-технічних заходів з попередження порушень безпеки руху, підвищення рівня трудової та технологічної дисципліни працівників, безпосередньо пов'язаних з безпекою руху поїздів та автотранспорту;

- провадження діяльності у сфері підвищення кваліфікації працівників дистанції за програмами технічного навчання, визначення професійних якостей та сприяння професійному розвитку працівників дистанції, забезпечення їх належної компетентності, професійного навчання та перепідготовки;

- проведення ефективної кадрової політики, направленої, в першу чергу, на повне укомплектування дистанції кваліфікованими спеціалістами;

- забезпечення комплексного розвитку та зміцнення матеріально-технічної бази і соціальної сфери дистанції;

- дотримання вимог і норм з охорони навколишнього середовища під час здійснення своєї діяльності, раціонального використання і відтворення природних ресурсів для забезпечення екологічної безпеки;

- ведення технічної документації на пристрої автоматики, телемеханіки та зв'язку відповідно до вимог локальних нормативних актів та чинного законодавства України;

- участь у ліквідації наслідків пожеж, терактів та інших надзвичайних ситуацій, транспортних подій; забезпечення постійної готовності аварійно-технічних підрозділів дистанції до дій в умовах надзвичайних обставин та аварійних ситуацій;
- забезпечення повного збирання, належного зберігання та недопущення знищення і псування відходів, що мають ресурсну цінність та підлягають утилізації;
- розробка планів виробничої діяльності, проведення аналізу підсумків виробничої діяльності дистанції;
- у межах наданих повноважень ведення статистичного та управлінського обліку, статистичної та управлінської звітності;
- розроблення нормативної, технічної та технологічної документації у межах компетенції дистанції;
- організація матеріально-технічного забезпечення дистанції;
- виконання заходів, спрямованих на енергозбереження та ресурсозбереження, впровадження енергозберігаючих технологій, досягнень науково-технічного прогресу, передової технології та передового досвіду;
- проведення заходів щодо зміцнення виробничої та виконавчої дисципліни, нормування та оплати праці, підвищення безпеки і культури праці⁴
- проведення вхідного контролю якості продукції, що закуповується для потреб дистанції;
- здійснення комплексу метрологічних робіт та метрологічного нагляду щодо забезпечення єдності вимірювань;
- підвищення ефективності роботи дистанції за рахунок виконання робіт з підсобно-допоміжної діяльності, планомірний розвиток та розширення сфери платних послуг споживачам;
- забезпечення збереження будівель і споруд, механізмів і обладнання, устаткування та інших виробничих об'єктів та пристроїв;
- участь у проведенні службових розслідувань транспортних подій та дорожньо-транспортних пригод для виявлення причин і обставин їх виникнення, надання у встановленому порядку відповідних матеріалів і пропозицій;

- забезпечення ремонту, утримання та експлуатації автотракторної техніки та самохідного рухомого складу (за наявності), з безумовним дотриманням безпеки дорожнього руху;

- забезпечення аварійно-відновлювальним запасом відповідно до встановлених норм, необхідним обмінним фондом, ремкомплектами для своєчасної заміни та ремонту апаратури СЦБ, зв'язку, радіо, АЛС, засобів автоматичного контролю технічного стану рухомого складу під час руху поїзда та приладів контролю порушення нижнього габариту;

- здійснення інших видів діяльності, що не заборонені чинним законодавством України;

- забезпечення нерозголошення комерційної таємниці, конфіденційної, службової інформації товариства, що перебуває у володінні / розпорядженні;

У межах компетенції та відповідно до покладених завдань організація та виконання заходів у сфері:

- запобігання та виявлення корупції в діяльності дистанції;

- охорони державної таємниці;

- здійснення заходів з мобілізаційної підготовки, мобілізації та у сфері цивільного захисту, у тому числі з переведення функціонування дистанції в умовах особливого періоду;

- забезпечення ідентифікації ризиків, оцінки їх рівня, системного аналізу, обробки та моніторингу з метою своєчасної реалізації заходів щодо мінімізації ризиків;

- підготовка пропозицій до проєктів технічних умов на будівництво, реконструкцію пристроїв СЦБ та зв'язку на розгляд постійно діючої комісії регіональної філії відповідно до встановленого порядку;

- здійснення заходів щодо утримання захисних споруд цивільного захисту, які закріплені за дистанцією;

- здійснення заходів з питань планування заміни працівників, які вибувають за мобілізацією та у воєнний час до Збройних Сил України;

- забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій дистанції у первинних документах з дотриманням порядку їх оформлення,

здійснення своєчасного надання первинних документів до обліково-розрахункової групи центру бухгалтерського та податкового обліку господарства сигналізації та зв'язку служби бухгалтерського та податкового обліку регіональної філії у встановленому порядку, створення умов для збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом встановленого терміну, але не менше трьох років;

- забезпечення своєчасного проведення інвентаризації активів та зобов'язань, надання інвентаризаційних описів та протоколів розгляду до обліково-розрахункової групи центру бухгалтерського та податкового обліку господарства сигналізації та зв'язку служби бухгалтерського та податкового обліку регіональної філії;

- у межах наданих повноважень, складання та подання податкової звітності з податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, по рентній платі за користування радіочастотним ресурсом, з екологічного податку.

У межах компетенції дистанція має право надавати послуги зв'язку споживачам (окрім підрозділів регіональної філії, товариства), а також надавати інші послуги та виконувати роботи для інших юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, фізичних осіб. При цьому взаємовідносини дистанції з іншими суб'єктами господарювання або фізичними особами ґрунтуються на договірній основі [46].

Організаційна структура дистанції затверджена наказом регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» від 23.01.2023 № 021-Н представлена на рисунку 2.1

Чисельність Дистанції визначається згідно зі штатним розписом регіональної філії.

Дистанцію очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади відповідно до номенклатури посад директора регіональної філії та встановленого порядку.

Права та обов'язки працівників дистанції визначаються посадовими інструкціями та положенням, іншими нормативно-правовими актами регіональної філії та товариства.

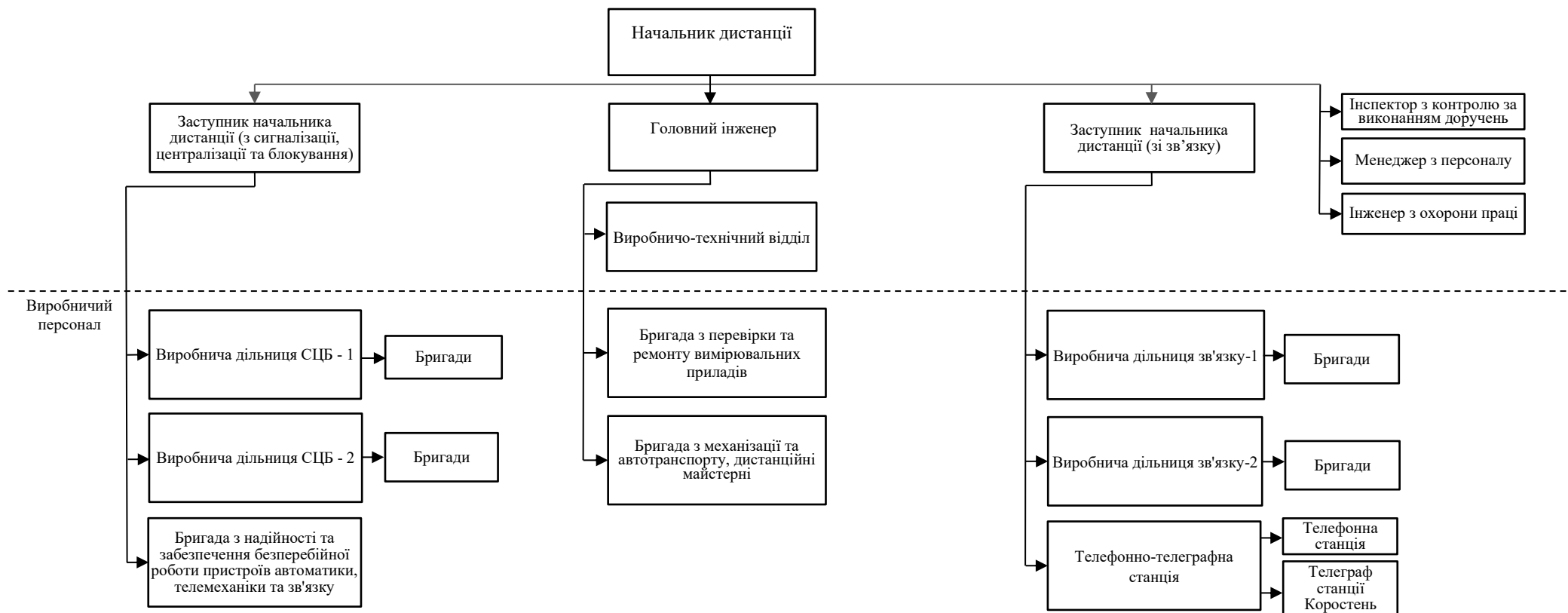


Рисунок 2.1 – Організаційна структура дистанції

Трудові відносини з працівниками дистанції, включаючи прийом на роботу та звільнення з роботи, розпорядок робочого часу, гарантії і компенсації, відпочинок та оплату праці, охорону праці регулюються законодавством, статутом товариства, колективним договором, укладеним профспілками з регіональною філією, положенням про регіональну філію, положенням про виробничий підрозділ, правилами внутрішнього трудового розпорядку та іншими нормативними документами.

Начальник та працівники дистанції несуть відповідальність за недотримання вимог кодексу етики товариства, політики запобігання та протидії корупції товариства, політики управління ризиками та можливостями товариства, антикорупційної програми товариства, рішень органів товариства, наказів товариства, інших нормативних документів товариства та регіональної філії. У випадку недотримання вимог зазначених документів начальник дистанції або працівник дистанції несе кримінальну, адміністративну, дисциплінарну, та/або цивільно-правову відповідальність згідно з вимогами законодавства [46].

Висновки: Коростенська дистанції та сигналізації немає статусу юридичної особи, здійснює делеговані регіональною філією функції, має свої завдання та обов'язки. Керівником дистанції є начальник. Дистанція має свою організаційну структуру відповідно до якої розподіляються обов'язки працівників. Штатна чисельність дистанції визначається штатним розписом, трудові відносини з працівниками дистанції регулюються законодавством України, нормативними документами регіональної філії та дистанції.

2.2 Аналіз обсягу робіт дистанції

Обсяг робіт дистанції (в технічних одиницях) розраховується по наявності технічних засобів автоматики, телемеханіки та зв'язку, що враховують у звіті АГО-5, первинної документації ШУ-7, ШУ-8, ШУ-33, ШУ-37, ШУ-46, паспортах дистанції, механізованих і автоматизованих сортувальних гірок, колійних планах,

перегонів і станцій відповідно до наказу Укрзалізниці від 24 жовтня 2007 року № 498-Ц [71]. При розрахунку обсягу робіт на пристрої сигналізації, централізації та блокування враховано, що термін корисного використання даних пристроїв закінчився більше 10 років тому.

У таблиці 2.1 наведено аналіз обсягу робіт дистанції з 2019 року по 2022 рік. Експлуатаційним штатом дистанції виконується технологічне обслуговування та ремонт даного обсягу робіт протягом року.

Таблиця 2.1 – Аналіз обсягу робіт дистанції

Показник	Обсяг робіт, технічних одиницях			
	2019	2020	2021	2022
Пристрої проводового зв'язку	276,06	266,19	263,97	262,43
Апаратура спеціального зв'язку	3,92	3,76	-	-
Автоматизовані пристрої для обслуговування пасажирів	29,09	28,5	28,85	28,85
Пристрої обчислювальної техніки	13,68	11,48	10,97	11,48
Пристрої радіозв'язку	89,93	90,00	90,00	90,37
Пристрої сигналізації, централізації та блокування	284,44	285,88	285,66	283,35
Всього	697,12	685,81	679,45	676,49

Відповідно до таблиці 2.1, можна зробити висновки, що за період з 2019 року по 2022 рік, обсяг робіт дистанції (в технічних одиницях) зменшився на 2,95%.

На рисунку 2.2 представлено розподіл показників в технічних одиницях за роками.

Висновки: аналізуючи рисунок 2.2, можна зробити висновки, що обсяг робіт по дистанції зменшився у 2022 році у порівнянні з 2019 роком по таким основним показникам в технічних одиницях: по пристроях сигналізації, централізації та блокуванню – на 13,63 технічні одиниці; по пристроях обчислювальної техніки – на 2,2 технічні одиниці; по автоматизованих пристроях для обслуговування пасажирів – на 0,24 технічні одиниці; по пристроях сигналізації, централізації та блокування – на 1,09 технічні одиниці; по пристроях проводового зв'язку – на

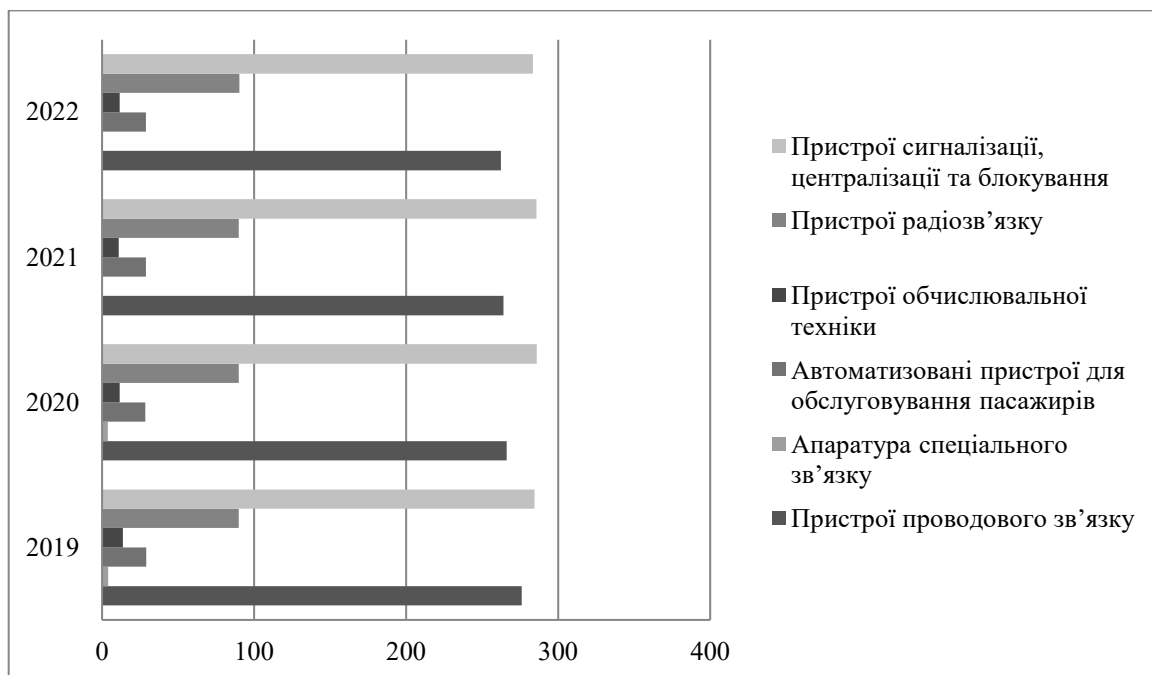


Рисунок 2.2 – Розподіл показників обсягів робіт за 2019-2022 рр., технічних одиницях

13,63 технічні одиниці. Даний спад по обсягу робіт по пристроях сигналізації, централізації та блокуванню та по пристроях проводового зв'язку пояснюється тим, що відбулося закриття залізничних станцій з демонтажем пристроїв сигналізації, централізації, блокування та зв'язку.

2.3 Аналіз стану та ефективності використання основних виробничих фондів

Ключовим фактором забезпечення безпечної та ефективної експлуатації основних фондів АТ «Укрзалізниця» є планомірне і адекватне виконання заходів щодо їх утримання, у першу чергу щодо ремонту і технічного обслуговування [47].

У таблиці 2.2 наведено факт виконання ремонту основних засобів Коростенської дистанції сигналізації та зв'язку відповідно до пооб'єктного плану ремонту основних засобів на 2019, 2020, 2021, 2022 роки по виробничому підрозділу Коростенська дистанція сигналізації та зв'язку.

Таблиця 2.2 – Факт ремонту основних засобів дистанції

Найменування об'єктів	Всього, тис.грн			
	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Будівлі та споруди, колії, об'єкти до 300 тис. грн, у т.ч.:	67	37	228	-
Поточний ремонт приміщень	67	37	228	-
Машини, механізми, обладнання, об'єкти до 300 тис. грн	1299	2812	2393	1698
Поточний ремонт електричної централізації	824	1488	1650	634
Поточний ремонт автоблокування	60	432	156	88
Поточний ремонт напівавтоматичного блокування	3	3	17	-
Поточний ремонт автоматики переїздів	-	-	-	-
Поточний ремонт пристрої зв'язку, радіозв'язку	87	259	205	206
Поточний ремонт приладів теплового контролю	9	31	274	337
Поточний ремонт кабельних ліній	87	94	50	142
Поточний ремонт вимірювальних приладів та пристроїв живлення	123	442	13	219
Поточний ремонт транспортних засобів	103	30	21	53
Комп'ютери та оргтехніка	2	24	3	12
Поточний ремонт механізмів та малої механізації	1	5	4	4
Поточний ремонт охоронно-пожежної сигналізації	-	3	-	3
Рухомий склад, об'єкти до 300 тис. грн	-	-	8	-
Поточний ремонт СРС	-	-	8	-

На рисунку 2.3 приведено аналіз ремонту основних засобів Коростенської дистанції сигналізації та зв'язку.

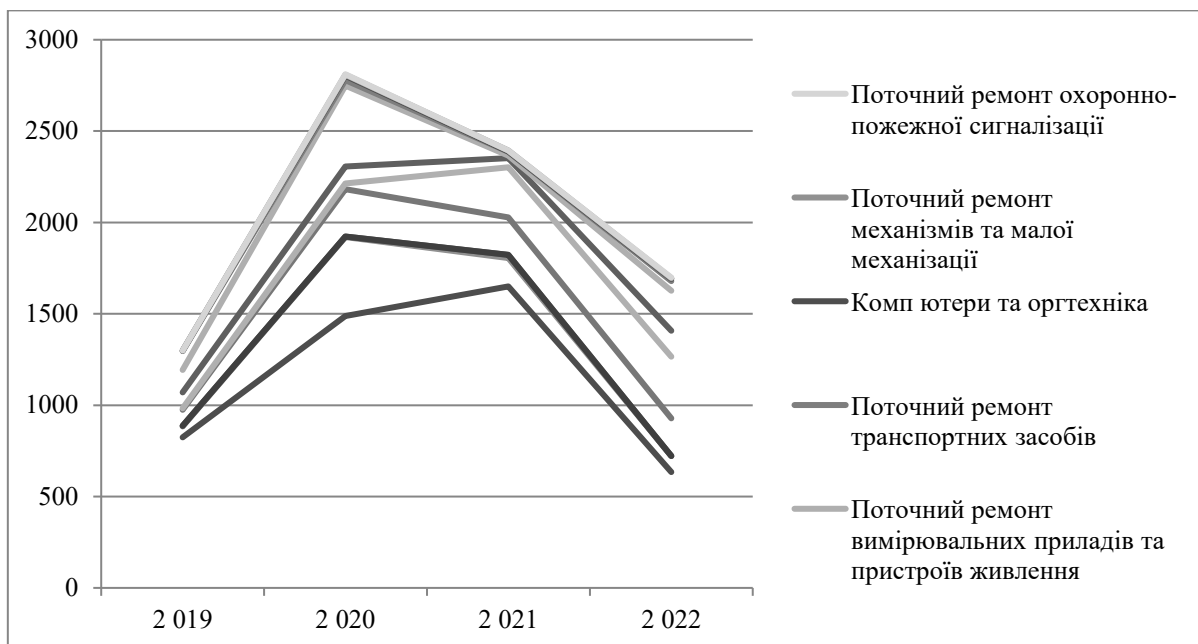


Рисунок 2.3 – Аналіз ремонту основних засобів Коростенської дистанції сигналізації та зв'язку за 2019-2022 рр., тис. грн

Висновки: як видно з рисунка 2.3, найбільшу частку при виконанні ремонтів займає поточний ремонт електричної централізації, так у 20219 році він склав 63,4%, у 2020 – 52,9%, у 2021 – 68,9% і у 2022 – 37,3% від загального ремонту машини, механізми, обладнання, об'єкти до 300 тис. грн, це пояснюється тим, що дані пристрої знаходяться в експлуатації більше 20 років і потребують постійного ремонту. Поточний ремонт автоматики на переїзді протягом 2019-2022 роки не виконувався у зв'язку з тим, що дані пристрої введені в експлуатацію у 2012 році.

2.4 Аналіз трудових ресурсів, фонду оплати праці та заробітної плати

Нормативи чисельності працівників дистанції визначаються відповідно до наказу Укрзалізниці №594-ЦЗ від 26 липня 2004 року на основі технічної оснащеності дистанції [70].

У таблиці 2.3 приведені спискові нормативи чисельності працівників Коростенської дистанції сигналізації та зв'язку за 2020, 2021, 2022 та 2023 роки

по основним професіям. Спискова чисельність – це явочна чисельність помножена на коефіцієнт невиходів на роботу.

Таблиця 2.3 – Спискова чисельність працівників дистанції

Посада	Чисельність працівників спискова, люд.			
	2020	2021	2022	2023
Старші електромеханіки дільниці I та II груп (СЦБ)	15,5	15,5	15,4	17,0
Старші електромеханіки дільниці I та II груп (зв'язку)	18,8	17,7	17,6	17,18
Електромеханіки дільниці I та II груп (СЦБ)	95,57	96,6	95,8	99,1
Електромеханіки дільниці I та II груп (зв'язку)	130,12	128,6	128,0	127,9
Електромонтери з ремонту та обслуговування пристроїв СЦБ	47,36	46,2	45,8	52,2
Електромонтери з ремонту та обслуговування пристроїв та апаратури зв'язку	25,01	25,0	25,2	16,2
Оператори електрозв'язку (телефоністи)	14,8	14,8	14,7	14,0
Оператори електрозв'язку (телеграфісти)	8,57	8,6	8,5	7,1

На рисунку 2.4 показана динаміка зміни спискової чисельності працівників дистанції за 2020-2023 роки.

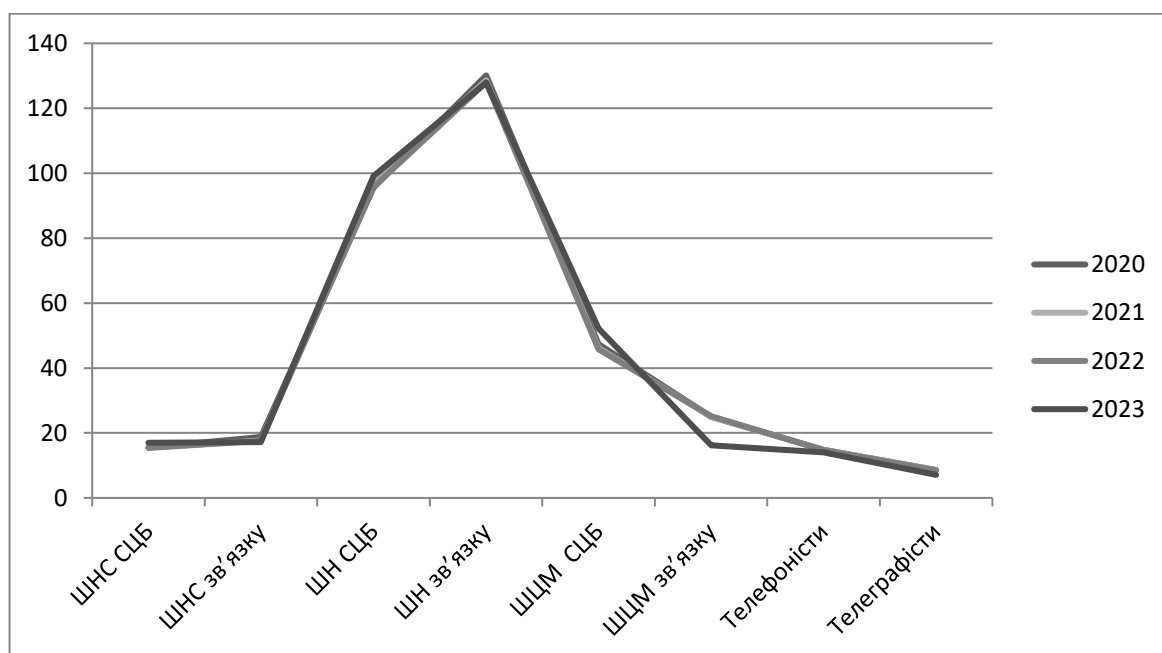


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни спискової чисельності працівників дистанції за 2020-2023 рр., люд.

Як видно з рисунку 2.4 нормативна чисельність працівників з роками мало змінювалася, що пояснюється майже незмінним значенням технічних одиниць які у 2020 році становили 685,21, у 2021 році – 679,45, у 2022 році – 676,49 та у 2023 році – 690,51. Даний обсяг робіт дистанції (в технічних одиницях) визначається відповідно до наказу Укрзалізниці №498-Ц від 24 жовтня 2007 року.

Відповідно до наказу Укрзалізниці від 04 квітня 2003 №88-Ц про затвердження «Показників по віднесенню відособлених структурних підрозділів залізниць та підприємств до груп (класів) з оплати праці керівників» Коростенська дистанція сигналізації та зв'язку відноситься до І групи з оплати праці керівників, маючи понад 400 балів [72].

Аналіз руху робочої сили дистанції приведено в таблиці 2.4, аналіз прийнятих та звільнених працівників дистанції приведено на рисунку 2.5.

Таблиця 2.4 – Аналіз руху робочої сили дистанції

Показник	2019	2020	2021	2022
Прийнято працівників, люд	3	7	3	17
Звільнено працівників, люд.	24	15	13	26
Середньооблікова чисельність, люд.	318	310	300	284
Коефіцієнт обороту з прийому, %	0,9	2,3	1,0	6,0
Коефіцієнт обороту зі звільнення. %	7,5	4,8	4,3	9,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,5	4,5	3,7	8,8
Коефіцієнт загального обороту, %	8,5	7,1	5,3	15,1

Як бачимо з таблиці 2.4 коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році найбільший, що пов'язано зі значним коефіцієнтом обороту зі звільнення, що становить 9,2% та пояснюється тим, що зі 26 чоловік на пенсію 21 чоловік були звільненні за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію згідно ст.38 Кодексу законів України про працю, що обумовлено змінами до Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи».

У 2019 році коефіцієнт обороту зі звільнення становить 7,5%, що пояснюється заходами правління АТ «Укрзалізниця» направленними на доведення

граничної чисельності працівників регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця».

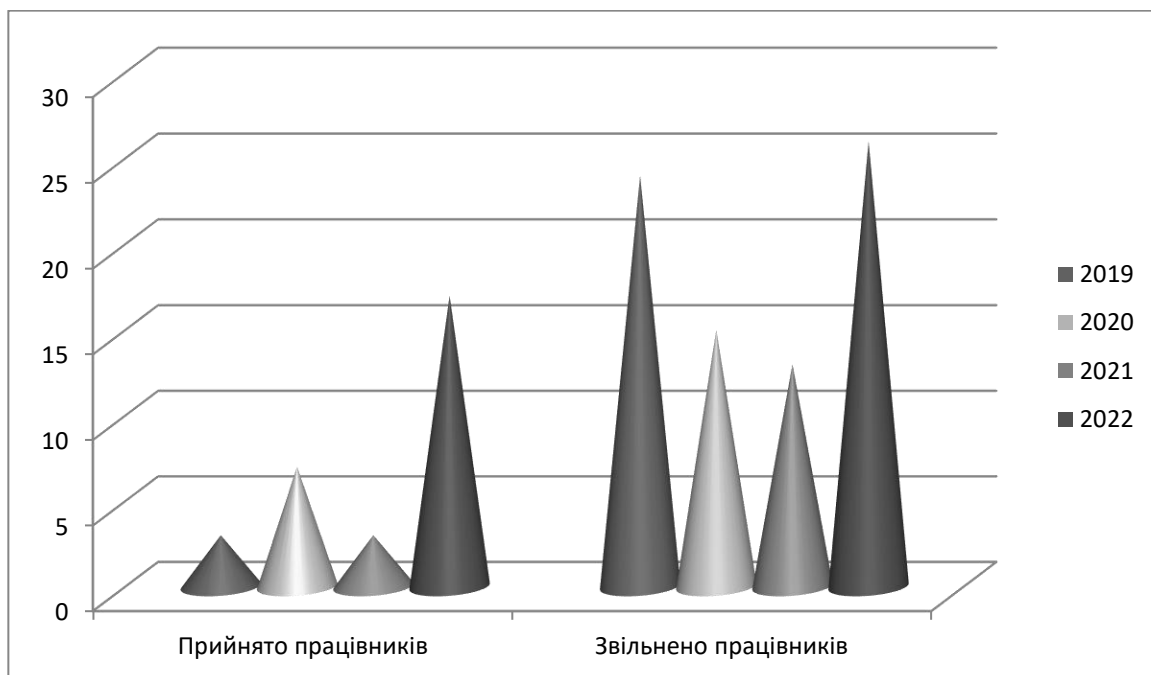


Рисунок 2.5 – Аналіз прийнятих та звільнених працівників дистанції за 2019-2022 рр., люд.

Аналізуючи коефіцієнт обороту зі звільнення за 2020 та 2021 роки необхідно врахувати, що деякі звільнення відбувалися через реорганізацію виробничого підрозділу Коростенська дистанція сигналізації та зв'язку відповідно до наказів регіональної філії від 01.10.2020 № 303-Н «Щодо дій, пов'язаних зі створенням центрів бухгалтерського та податкового обліку служб електропостачання і сигналізації та зв'язку» та від 01.07.2021 № 220-Н «Щодо дій, пов'язаних зі створенням Коростенського регіону центру з управління персоналом».

Аналіз фонду оплати праці виконано зі звітів галузевої статистичної звітності форм 1-Т(УТО-1).

Аналіз фонду оплати праці з основної діяльності та середньомісячної заробітної плати по дистанції приведено у таблиці 2.5 за 2019, 2020, 2021 та 2022 роки. При виконанні аналізу необхідно враховувати постанову Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2020 № 1236 (зі змінами) «Про встановлення карантину та

запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» та Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 "Про введення воєнного стану в Україні" (зі змінами), які значним чином вплинули на фонд оплати праці.

Таблиця 2.5 – Динаміка фонду оплати праці та заробітної плати з основної діяльності дистанції

Показник	2019	2020	2021	2022
Фонд оплати праці, тис грн, у т.ч.	46411,0	43882,1	47233,8	45143,0
- експлуатація	45438,9	43151,2	46552,1	43086,5
- підсобно-допоміжна діяльність	489,3	335,7	280,3	311,0
- інша операційна діяльність	482,8	395,2	401,4	1745,5
Середньооблікова чисельність, люд., у т.ч.	318	310	300	284
- експлуатація	314	307	298	282
- підсобно-допоміжна діяльність	4	3	2	2
Середньомісячна заробітна плата, грн	12162,21	11796,26	13902,80	14318,57

На рисунку 2.6 представлений аналіз динаміки оплати праці та заробітної плати з основної діяльності дистанції.

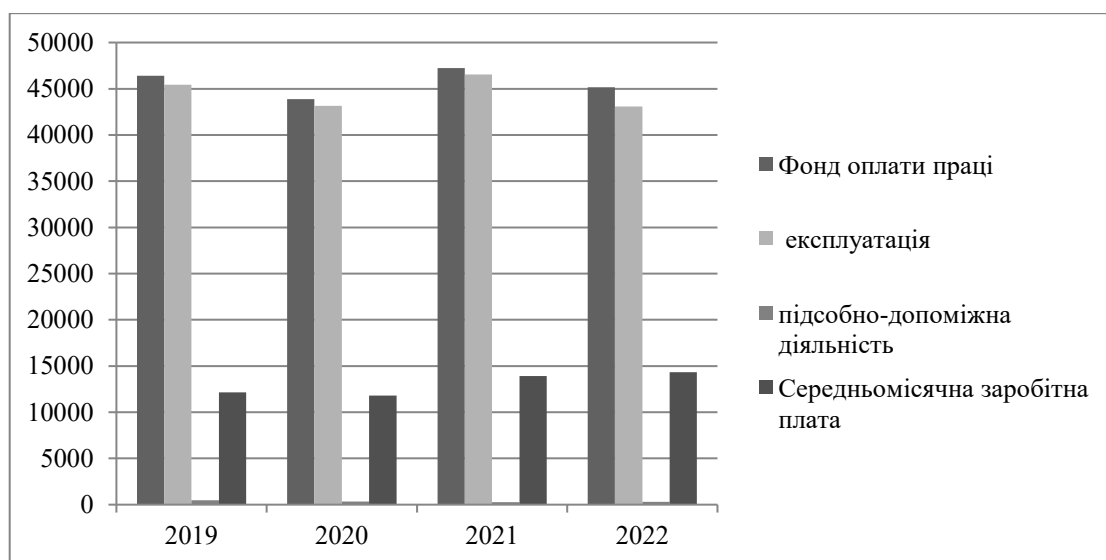


Рисунок 2.6 – Аналіз динаміки фонду оплати праці та заробітної плати з основної діяльності дистанції за 2019-2022 рр., тис. грн

Як видно, з рисунку 2.6, не зважаючи на причини, вказані вище, середньомісячна заробітна плата на підприємстві з кожним роком зростала, у 2021 році зросла, в порівнянні з 2020 роком на 15,15 %, у 2022 році порівняно з 2021 роком на 2,9 % внаслідок підвищення тарифних ставок і посадових окладів наказами АТ «Укрзалізниці», крім 2020 року у порівнянні з 2019 роком, в даному випадку середньомісячна заробітна плата зменшилася на 3%. Середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 10,7 %.

Фонд оплати праці у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшився на 4,63% внаслідок наказу регіональної філії «Про простій працівників регіональної філії «Південно-Західна залізниця АТ «Укрзаліниця» та наказів регіональної філії «Про встановлення неповного робочого тижня».

Фонд оплати праці у 2022 році у порівнянні з 2019 роком зменшився на 2,73%, що пояснюється економічними, політичними факторами впливу економіки країни.

Доцільно також виконати аналіз середньомісячної заробітної плати по основних професіях працівників у дистанції (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз середньомісячної заробітної плати по основних професіях дистанції

Професія	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн			
	2019	2020	2021	2022
Старші та електромеханіки дільниці I та II груп (СЦБ)	13413,71	17122,02	19979,53	14971,76
Старші та електромеханіки дільниці I та II груп (зв'язку)	11635,23	15319,15	16718,66	12713,12
Електромонтери з ремонту та обслуговування пристроїв СЦБ	10314,68	12854,55	15247,53	10804,89
Електромонтери з ремонту та обслуговування пристроїв та апаратури зв'язку	9348,15	12014,81	12966,67	11140,28
Оператори електрозв'язку (телефоністи)	8999,17	11305,56	12261,90	9219,72
Оператори електрозв'язку (телеграфісти)	8465,00	11537,61	11783,33	9457,14

Наведені дані у таблиці 2.6 свідчать, що найбільша середньомісячна заробітна плата у електромеханіків та старших електромеханіків дільниці I та II груп (СЦБ), аналіз середньомісячної заробітної плати по основних професіях представлено на рисунку 2.7.

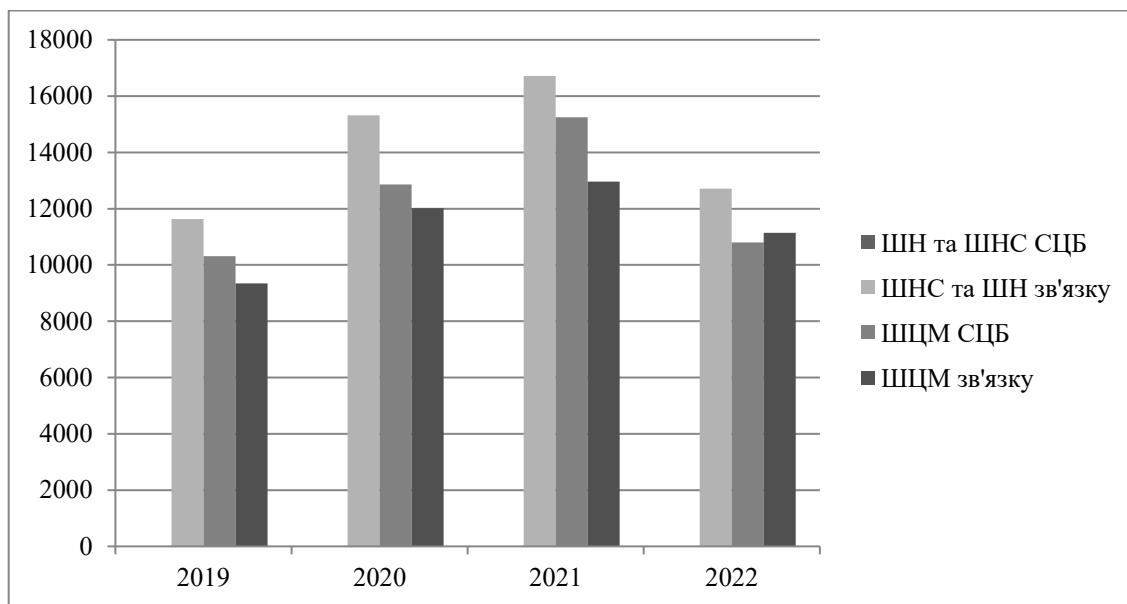


Рисунок 2.7 – Аналіз середньомісячної заробітної плати по основних професіях працівників дистанції за 2019-2022 рр., тис.грн

У 2021 році в порівнянні з 2020 роком по основних професіях заробітна плата зросла на 14,3% по посадах старшого та електромеханіка дільниці I та II груп СЦБ, на 8,3% по посадах старшого та електромеханіка дільниці I та II груп зв'язку, на 15,6% по посаді електромонтера з ремонту та обслуговування пристроїв СЦБ, на 7,3% по посаді електромонтера з ремонту та обслуговування апаратури та пристроїв зв'язку. У 2022 році, як видно з рисунка 2.7, середньомісячна заробітна плата по всіх основних професіях знизилася у порівнянні з 2021 роком на 25,1% по посадах старшого та електромеханіка дільниці I та II груп СЦБ, на 23,9% по посадах старшого та електромеханіка дільниці I та II груп зв'язку, на 29,1% по посаді електромонтера з ремонту та обслуговування пристроїв СЦБ, на 9,2% по посаді електромонтера з ремонту та обслуговування апаратури та пристроїв зв'язку.

Структура фонду оплати праці за 2019-2022 роки представлена в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Структура фонду оплати праці за 2019-2022 роки

Показник	Всього, тис. грн				Частка кожної складової у ФОП, %			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Фонд оплати праці	46411,0	43882,1	47233,8	45143,0	100	100	100	100
Основна заробітна плата	20786,3	20294,4	21682,7	23075,0	44,8	46,25	45,91	51,12
Додаткова заробітна плата	20020,6	18830,7	20641,5	21173,0	43,1	42,91	43,70	46,90
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	5604,1	4757,0	4909,6	895,0	12,1	10,84	10,39	1,98

Ідеальний Фонд заробітної плати повинен складатися з 65-70% основної заробітної плати та 35-30% додаткової та заохочень [48].

За аналізовані роки структура фонду оплати праці майже не змінилася, за винятком 2022 року, коли частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат складає лише 1,98 % фонду оплати праці, це пояснюється введенням в дію Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (зі змінами) та відповідними рішеннями правління АТ «Укрзалізниця».

Основна заробітна плата у 2022 році складає 51,12% фонду оплати праці, додаткова – 46,90%, у 2019, 2020 та 2021 році структура фонду оплати праці майже не змінилася.

На рисунку 2.8 представлено розподілення частки кожної складової фонду оплати праці за роками.

Аналізуючи рисунок 2.8, можна зробити висновки, що частка фонду оплати праці – іншу заохочувальні та компенсаційні виплати є найбільшою у 2019 році і складає 12,1% від фонду оплати праці, і найменшою у 2022 році, лише 1,98% від фонду оплати праці.

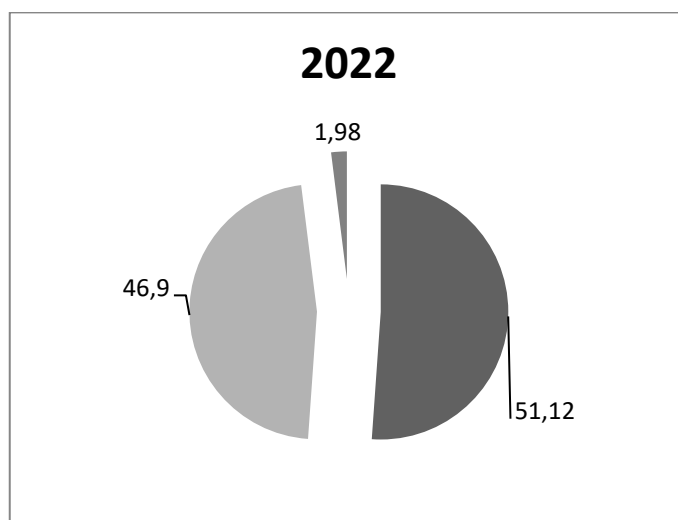
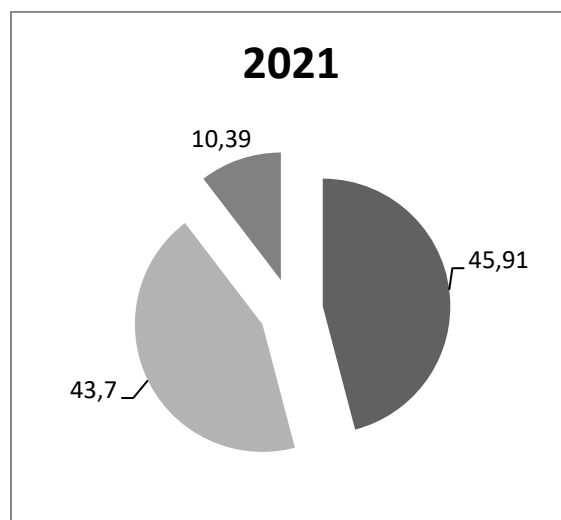
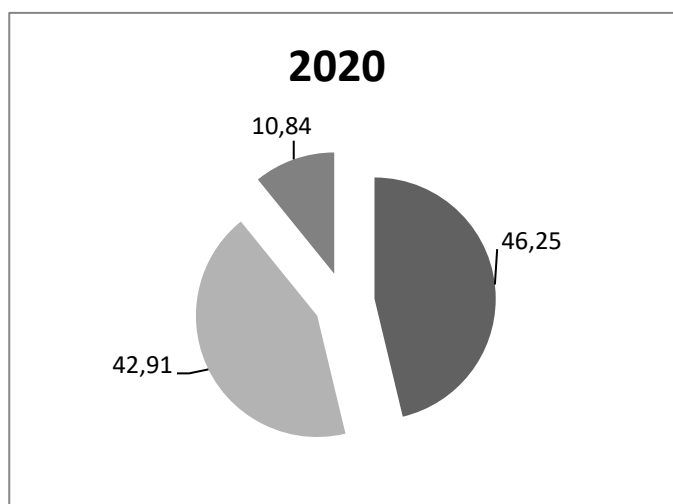
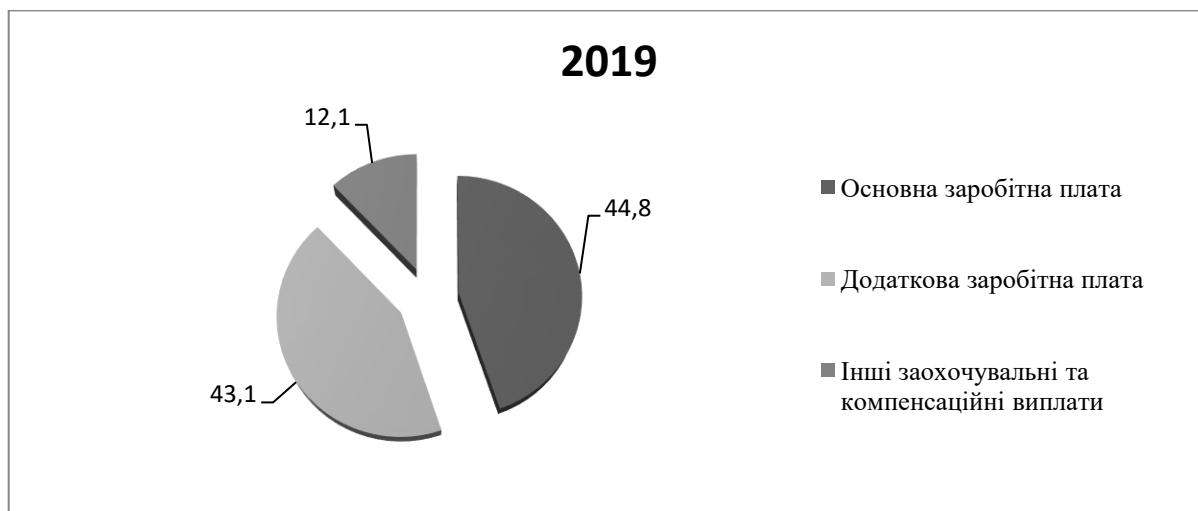


Рисунок 2.8 – Розподілення частки кожної складової фонду оплати праці за 2019-2022 рр., %

Продуктивність праці дистанції визначається як відношення кількості технічних одиниць до середньооблікової чисельності працівників з експлуатації. Продуктивність праці дистанції представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Продуктивність праці дистанції

Показник	2019	2020	2021	2022
Обсяг робіт, тех. од.	697,12	685,81	679,45	676,49
Середньооблікова чисельність працівників з експлуатації, люд.	318	308	298	282
Продуктивність праці, тех. один. на 1 прац.	2,19	2,22	2,28	2,39

На рисунку 2.9 представлена крива продуктивності праці за роками.

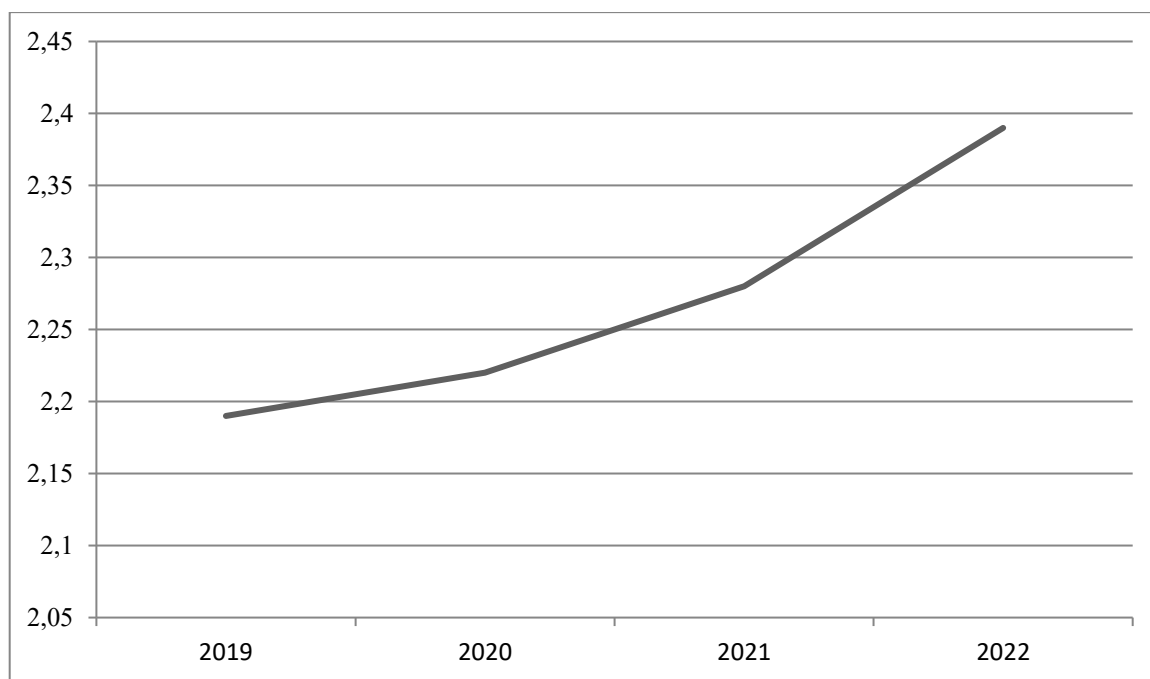


Рисунок 2.9 – Продуктивність праці за 2019-2022 рр., технічні одиниці на 1 працівника

З рисунка 2.9 можна зробити висновки, що продуктивність праці протягом чотирьох років зросла на 8,4%, хоча кількість технічних одиниць зменшилася на 20,63 технічні одиниці, це пояснюється зменшенням чисельності експлуатаційного штату працівників на 11,3%.

Висновки: з роками спискова чисельність працівників дистанції зменшується у зв'язку із зменшенням обсягу робіт в технічних одиницях. Середньооблікова чисельність працівників також зменшується, що пояснюється значним коефіцієнтом обороту у 2019 році, коли він становить 7,5% та у 2022 році, коли він становить 9,2%, що вказує на те, що дистанція залежить від стабільності внутрішньої економіки та політики, яка проводиться в середині держави. Найбільший фонд оплати праці був у 2021 році, коли частка основної заробітної плати від фонду оплати праці складала 45,91%, додаткової заробітної плати – 43,7%, інші заохочувальні та компенсаційні виплати – 10,39%. Необхідно зауважити, що фонд додаткової заробітної плати ненабагато менший від основної також по причині виплати за вислугу років, тобто чим більше працівник працює у Дистанції, тим більший відсоток від основної заробітної плати йому виплачується за вислугу років, це в якійсь мірі дає працівнику впевненість у збільшенні заробітної плати з часом. Також великий спектр заохочувальних та компенсаційних виплат, відповідно до колективного договору дистанції, дає працівникам відчуття захищеності і відчуття того, що роботодавець дбає про своїх працівників.

Основні фактори, які вплинули на заробітну плату працівників є державного рівня, це такі як введення карантину та воєнного стану в Україні, що вплинули на обсяги перевезень залізничі.

2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансові результати діяльності дистанції наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Фінансові результати діяльності дистанції

Показники	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
1.Доходи всього, тис.грн	75143	4201	2218,0	1113,0

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
від підсобно-допоміжної діяльності	923	835	858	128
інші операційні	1480	3331	1315	266
інші доходи	24	35	45	26
2. Витрати всього, тис.грн	75143	71467	77594	76490
у т.ч. від підсобно-допоміжна діяльності	756	484	558	502
інші операційні	2440	1738	1945	2436
інші витрати	-	1	690	784
від іншої діяльності	466	672	-	-
експлуатаційні витрати	71481	69244	74401	72768
По елементам				
а) фонд оплати праці	45995	45539	50524	49513
б) матеріали	2776	2906	2174	1308
в) паливо	323	264	332	481
г) електроенергія	5200	5897	7076	5743
д) амортизація	3255	3178	2769	3653
е) соцстрах	9658	9746	10810	10560
ж) інші	4274	1714	716	2110
в т.ч. кап.ремонт	5197	2848	2629	1734
3.Фінансовий результат всього, тис.грн	0	-67938	-75376	-75377
у т.ч. від перевезень	1235	-69244	-74401	-72768
від підсобно-допоміжна діяльності	167	351	300	-381
від іншої операційної діяльності	-960	1593	-630	-1470
від іншої діяльності	24	34	-645	-758
від іншої діяльності (лізінг)	-466	-672	-	-
4.Дебіторська заборгованість, тис. грн	13	25	46	14
5.Кредиторська заборгованість, тис. грн	3665	8	395	495
6. Залишок ТМЦ, тис. грн	1025	984	1233	1449

На рисунку 2.10 представлені доходи, витрати та фінансовий результат дистанції за 2019-2022 роки.

Фінансовий результат дистанції лише у 2019 році є нульовим, як видно з рисунку 2.10, це пов'язане з тим, що доходи у 2019 році дорівнюють витратам у цьому ж році.

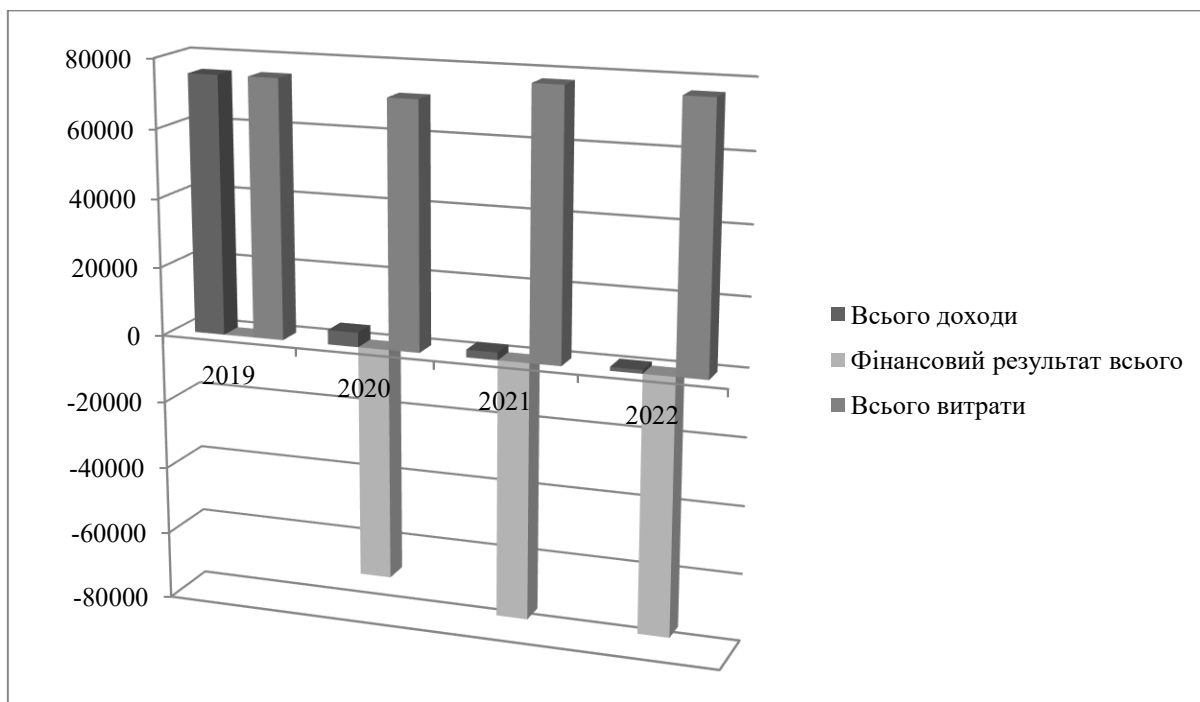


Рисунок 2.10 – Доходи, витрати та фінансовий результат дистанції за 2019-2022рр., тис. грн

У всі інші роки фінансовий результат є від’ємним, це обумовлено тим, що дистанції сигналізації та зв’язку є підрозділами з експлуатаційним штатом, який займається обслуговуванням пристроїв сигналізації, централізації, блокування та зв’язку і відповідає за безпеку руху поїздів.

Доходи ж від діяльності дистанції є невеликими і в цілому складаються з надання послуг на обслуговування абонентів телефонного зв’язку, радіостанцій та пожежної сигналізації.

Дистанція отримала у 2022 році доходи всього 1113,0 тис. грн, що на 73,5% менше чим у 2020 році. Така динаміка характеризує діяльність дистанції, як незадовільну.

Найбільшу частку витрат складають експлуатаційні витрати, у 2019 році вони склали 95,1 % від усіх витрат, у 2020 році – 96,9%, у 2021 році – 95,9% та у 2020 році – 95,1 %.

На рисунку 2.11 представлено розподілення експлуатаційних витрат за елементами.

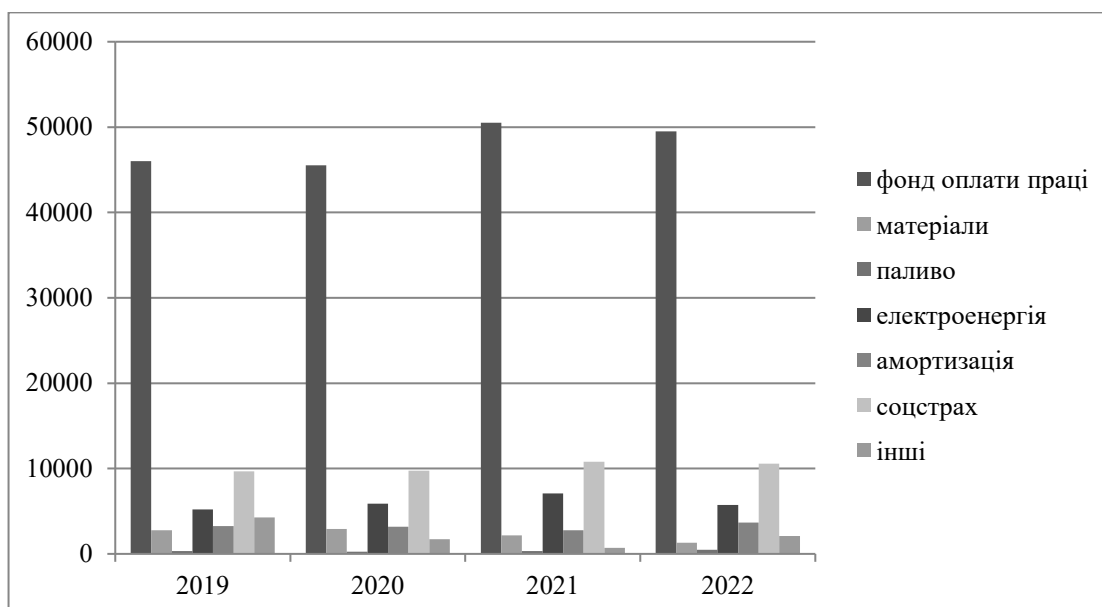


Рисунок 2.11 – Розподілення експлуатаційних витрат за елементами за 2019-2022 рр., тис.грн

У таблиці 2.10 представлені первісна вартість та сума зносу основних фондів за роками.

Таблиця 2.10 – Первісна вартість та сума зносу основних засобів

Рік	2019	2020	2021	2022
Первісна вартість основних фондів, тис.грн	65228,2	65167,3	68892,3	72709,4
Сума зносу основних фондів, тис.грн	41676,2	43969,0	46575,2	52254,2
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	63,9	67,5	67,6	71,9
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	36,1	32,5	32,4	28,1

Як видно з таблиці 2.10, сума зносу основних фондів з кожним роком зростає, що вказує на збільшення коефіцієнта зносу основних засобів та зменшення коефіцієнта придатності основних засобів.

На рисунку 2.12 представлено динаміка зміни коефіцієнту зносу та коефіцієнта придатності основних засобів підприємства відповідно.

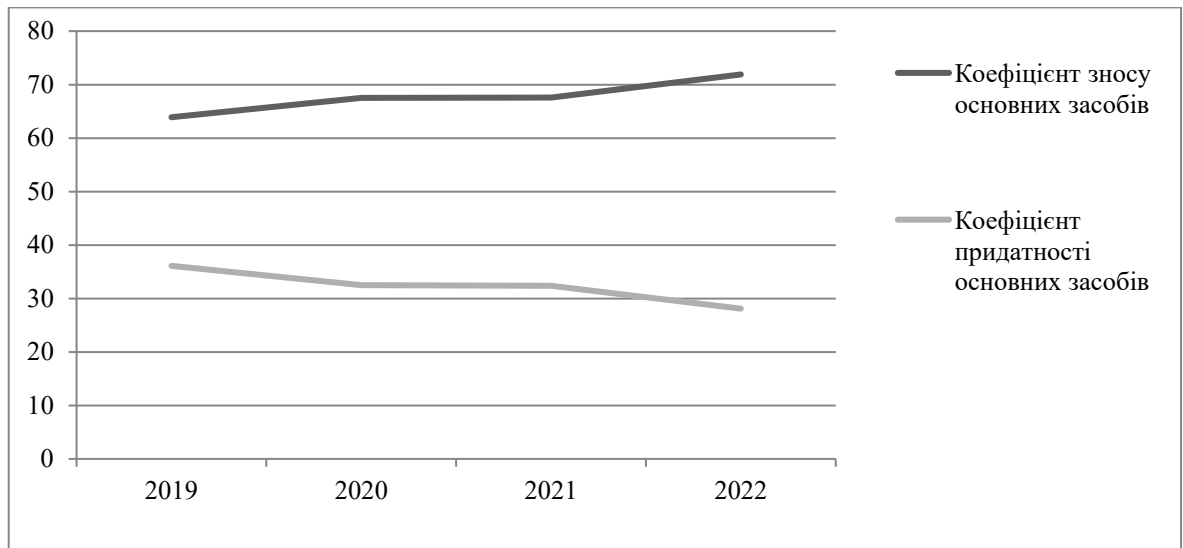


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни коефіцієнтів зносу та придатності основних засобів за 2019-2022 рр., %

Збільшення коефіцієнта зносу основних засобів вказує на збільшення частки вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах.

Зменшення коефіцієнта придатності основних засобів вказує на зменшення основних засобів придатних до експлуатації в процесі господарської діяльності.

Забезпеченість дистанції, як підприємства, основними засобами визначається рівнем фондоозброєності праці. За роками фондоозброєність праці розподілилася відповідно до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Фондоозброєність праці

Показник	2019	2020	2021	2022
Первісна вартість основних фондів, тис.грн	65228,2	65167,3	68892,3	72709,4
Чисельність працівників, люд.	318	308	298	282
Фондоозброєності праці, тис. грн	205,12	211,58	231,18	257,83

На рисунку 2.14 представлена динаміка зміни фондоозброєності праці дистанції і як видно з рисунка з роками вона збільшується, що є позитивним фактором.

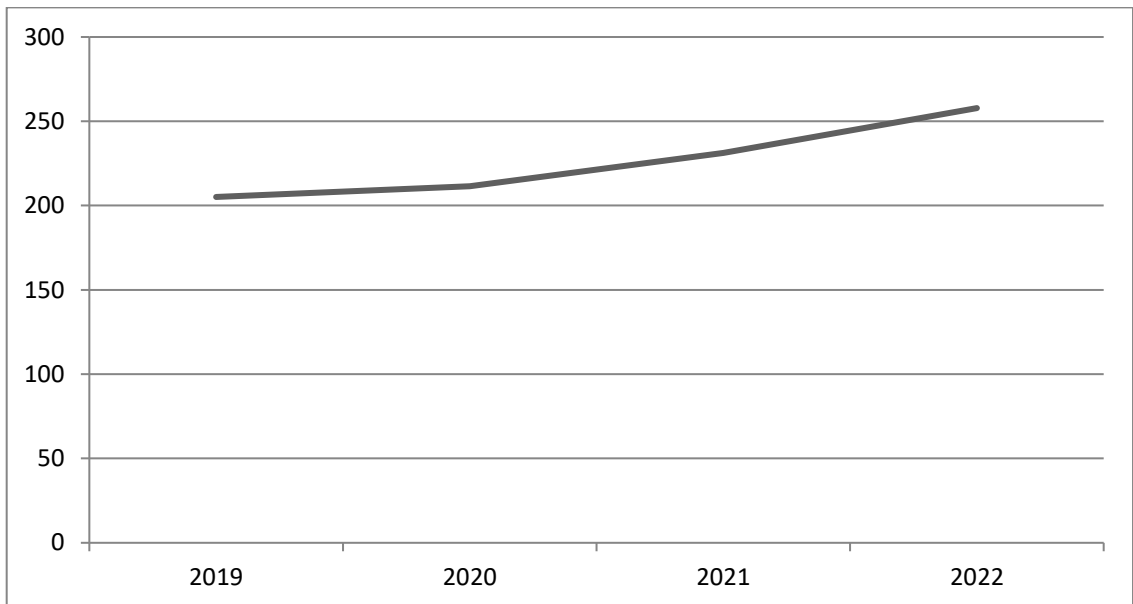


Рисунок 2.14 – Динаміка зміни фондоозброєності за 2019-2022 рр., тис.грн

Так як фондovіддача характеризує ефективність використання основних виробничих засобів, тобто відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних виробничих засобів, а фондоємність - характеризує вартість основних засобів, які було використано підприємством для виготовлення продукції вартістю 1 грн, то в межах дистанції дані показники вираховувати є недоцільно, так як дистанція не є підприємством, що виробляє продукцію, а в основі своїй є експлуатаційним штатом по обслуговуванню основних засобів підприємства.

Висновки: для покращення фінансових результатів діяльності дистанції необхідно збільшити доходи від підсобно-допоміжної та іншої діяльності, щоб досягти хоча б рівня фінансового результату дистанції у 2019 році. Фондоозброєність праці з кожним роком зростає через збільшення первісної вартості основних засобів та зменшення чисельності працівників дистанції. Коефіцієнт придатності основних засобів зменшується з роками, відповідно коефіцієнт зносу основних засобів збільшується, що є негативним фактором діяльності підприємства і вказує на необхідність збільшення ремонту та модернізації основних засобів дистанції.

Висновки до розділу 2

Коростенська дистанція сигналізації та зв'язку немає статусу юридичної особи, здійснює делеговані регіональною філією функції та безпосередньо підпорядковується заступнику директора регіональної філії з інфраструктури. Відповідно до покладених на дистанцію завдань, здійснює відповідні функції. У межах компетенції дистанції має право надавати послуги та виконувати роботу для інших юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, фізичних осіб. Штатний розпис та чисельність працівників дистанції визначається відповідно до організаційної структури дистанції та штатного розпису регіональної філії.

Експлуатаційним штатом дистанції виконується технологічне обслуговування та ремонт обсягу робіт (в технічних одиницях), який визначається на початку кожного року відповідно до наказу Укрзалізниці, у 2022 році в порівнянні з 2019 роком обсяг робіт зменшився по таким показникам: пристрої проводового зв'язку на 4,9%, автоматизовані пристрої для обслуговування пасажирів на 0,82% та пристрої сигналізації, централізації та блокування на 0,38%.

На основі обсягу робіт (в технічних одиницях) розраховується спискова чисельність працівників дистанції відповідно до наказу Укрзалізниці. У динаміці спискова чисельність працівників за 2019-2022 роки майже не змінюється, що пояснюється незначними змінами значення обсягу робіт (в технічних одиницях) дистанції. При аналізі руху робочої сили дистанції визначено коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту зі звільнення та коефіцієнт обороту з прийому. Найменший коефіцієнт обороту з прийому в 2019 році і становить 0,9%, найбільший у 2022 році 6,0%. Найменший коефіцієнт обороту з вибуття у 2021 році – 4,3%, найбільший у 2022 році – 9,2%. Найбільший коефіцієнт загального обороту у 2022 році становить 15,1%. Коефіцієнт плинності кадрів найбільший у 2022 році – 8,8%. Так як коефіцієнт зі звільнення у 2022 році більший за коефіцієнт плинності кадрів того ж року, це означає, що рух кадрового

складу викликаний об'єктивними причинами: звільненнями в зв'язку з виходом на пенсію.

Середньомісячна заробітна плата працівників дистанції за 2019-2022 роки зросла на 17,7%. Фонд заробітної плати в середньому за 2019-2022 роки складається на 47,0% з основної заробітної плати, на 44,2% – з додаткової заробітної плати та на 8,8% з інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Продуктивність праці за 2019-2022 роки зросла на 8,4%.

Основний фактор забезпечення ефективної експлуатації основних фондів є виконання їх ремонту і технічного обслуговування. Витрати на поточний ремонт основних засобів дистанції розподілилися наступним чином по роках: у 2019 році було витрачено 1299 тис.грн, у 2020 році – 2812 тис.грн, у 2021 році – 2393 тис.грн та у 2022 році – 1698 тис.грн. Основна частка витрат припадає на поточний ремонт електричної централізації, пристроїв зв'язку, радіозв'язку та поточний ремонт приладів теплового контролю.

Фінансовий результат дистанції за період 2020-2022 роки є від'ємним значенням, що вказує на те, що витрати дистанції перевищують її доходи, що характеризує діяльність дистанції, як незадовільну. Найбільшу частку витрат складають експлуатаційні витрати на фонд оплати праці.

На основі первісної вартості та суми зносу основних засобів за 2019-2022 роки визначено коефіцієнт зносу основних засобів та коефіцієнт придатності основних засобів. За 2019-2022 роки коефіцієнт зносу основних засобів збільшився від 63,9% до 71,9%, а коефіцієнт придатності основних засобів зменшився з 36,1% до 28,1%, що вказує на зменшення основних засобів придатних до експлуатації.

3 Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації

3.1 Формування системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрових трансформацій

В умовах цифрових трансформацій найважливішими умовами забезпечення конкурентоздатності підприємства є високий освітній та кваліфікаційний рівень працівників, рівень адекватності його вимогам, що висуваються технічними, соціально-психологічними та організаційними умовами функціонування підприємства.

У зв'язку з тим, що людські ресурси в ринковій економіці набувають значення як стратегічний фактор успіху підприємства, управління персоналом повинне зводитись не тільки до забезпечення допоміжної функції в організаційному процесі, а до активного впливу на розвиток підприємства в майбутньому. Недосконалість механізму управління персоналом як особливим видом ресурсів негативно позначається на ефективності використання трудових ресурсів в умовах динамічної ринкової економіки [45].

Авторами було виділено [74] фактори, які мають демотивуючий характер для працівників підприємств залізничного транспорту:

- непрозорість системи оплати праці та преміювання, не виплата доплат за понаднормово відпрацьований час;
- високий рівень розриву між рівнем заробітної плати топ-менеджменту та апарату управління і працівників основної діяльності;
- робота на посаді, що не відповідає рівню кваліфікації працівника;
- необ'єктивність процедур відбору та ротації кадрів;
- корумпованість керівного складу,
- службова недбалість;
- низька компетентність керівного складу, феномен «династійності»;
- відсутність комунікацій з керівництвом;

- демотивуючий стиль керівництва: ігнорування ідей та ініціатив, відсутність відчуття єдності та значущості для компанії;
- недотримання норм ділової етики, відсутність взаємоповаги, довіри та єдності в колективах;
- відсутність заохочення до ініціативності та раціоналізаторства;
- погані умови праці, однобічний порядок їх перегляд
- низький рівень інформованості персоналу про корпоративні цілі та процес реформування підприємств галузі;
- відсутність моральної підтримки та можливостей для самореалізації;
- втрата іміджу компанії на ринку роботодавців та престижності професії залізничника тощо.

У 2021 році відбулася відповідно до наказу від 01.07.2021 № 220-Н «Щодо дій, пов'язаних зі створенням Коростенського регіону центру з управління персоналом» відбулася реорганізація виробничих підрозділів: Коростенська дирекція залізничних перевезень, Ремонтне вагонне депо Коростень, Овруцька дистанція колії, Коростенська дистанція колії, Житомирська дистанція колії, Коростенська дистанція електропостачання, Коростенська дистанція сигналізації та зв'язку, Житомирська дистанція сигналізації та зв'язку, Локомотивне депо Коростень.

Створення ЦУПР, відповідно до Положення про Коростенський регіон структурного підрозділу центр з управління персоналом регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Укрзалізниця» забезпечує виконання таких завдань системи управління кадровим потенціалом підприємства:

- реалізація державної політики та політики Товариства з питань добору та адаптації персоналу, кадрового та військового обліку, навчання персоналу, організації та нормування праці, соціального захисту працівників та пенсіонерів перелічених підрозділів регіональної філії;
- реалізація заходів щодо вдосконалення системи обліку кадрів, зміцнення трудової дисципліни;
- реалізація системних заходів щодо залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, підвищення продуктивності праці;

- організація роботи щодо визначення перспектив, напрямів розвитку спеціалістів і кадрів робітничих професій перелічених підрозділів регіональної філії та їх реалізація;

- організація роботи та здійснення прийому, переміщення та звільнення працівників перелічених підрозділів регіональної філії, оформлення відпусток, проведення атестації працівників, облік та ведення трудових книжок відповідно до затвердженої номенклатури посад;

- реалізація робіт з розвитку автоматизованих систем управління персоналом;

- організація та планування кадрової роботи, здійснення моніторингу ринку праці, розробка інформаційної кампанії про наявність вакантних посад в перелічених підрозділах регіональної філії, забезпечення тісної співпраці зі службами зайнятості населення.

Систему управління кадровим потенціалом підприємства представлено в розділі в розділі 1 (рисунок 1.1) в умовах цифровізації можна трансформувати на засадах платформізації та інтелектуалізації для чого доцільно використати цифрові системи управління кадровим потенціалом (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Система управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки

Система управління кадровим потенціалом підприємства буде складатися з підсистеми формування кадрового потенціалу, підсистеми управління розвитком кадрового потенціалу, підсистеми управління якістю трудового життя та підсистеми управління використанням кадрового потенціалу.

Підсистема формування потреби в кадрах буде включати: планування потреби в кадрах, ATS (система управління кандидатами), розроблення системи оплати праці та складу пільг, комплектування управлінського персоналу.

Планування потреби в кадрах можна виконувати за допомогою аналітики не тільки наявних вакантних посад, а й на основі зібраних даних про задоволеність працівників наявною оплатою праці, пільгами, преміюванням, заохоченням та соціально-психологічним станом в середині колективу. На базі цих даних можна спрогнозувати можливий відтік кадрів і тут вже необхідно не тільки включити це в планування потреби в кадрах, а й в розробленні системи оплати праці та пільг врахувати даний фактор. Також виконати аналіз по працюючих, враховуючи їх вік та стаж роботи. Це необхідно для визначення кількості можливих працівників, які планують йти на пенсію, або які вже є на пенсії, але ще працюють.

Наприклад, Коростенська дистанція сигналізація та зв'язку, станом на 31.12.2023 року має облікову чисельність працівників 305 чоловік, з них 66 чоловіків є працюючими пенсіонерами. Якщо проаналізувати працівників дистанції за віком, то працівників віком від 70 до 60 років є 26 чоловік, від 50 до 60 років – 79 чоловік, від 40 до 50 років 103 чоловіка, від 30 до 40 років – 61 чоловік, від 20 до 30 років 36 чоловік. Дана статистика вказує на те, що неможливо не враховувати віковий фактор при плануванні потреби в кадрах, так як більшість працівників старші 40 років, а найменшу кількість працівників складає молодь.

Системи управління кандидатами, опис яких складено відповідно до [75] та наведено у таблиці 3.1 мають інтеграцію з сервісами по пошуку роботи, мають зручний та простий інтерфейс, дають можливість сортувати вакансії за фільтрами, автоматизувати безліч процесів, створювати різні види вакансій, оцінювати кандидата та підключення різних модулів. Також може використовуватися

кадровими працівниками для проведення опитування серед працівників, збирання аналітичної інформації.

Таблиця 3.1 – Системи управління кандидатами

Система	Характеристика	Ціна
1	2	3
ATS CleverStaff	Має інтеграції з популярними сервісами типу LinkedIn, Outlook, Gmail, Rabota.ua, Work.ua та іншими. Під час пошуку в LinkedIn можна побачити, чи кандидат уже є в базі та який його статус, тому система не дасть написати одному й тому ж кандидату двічі та створювати дублі в базі CleverStaff дозволяє бачити статуси вакансій та зберігає інформацію про них, дозволяє закріплювати кандидата одразу за кількома вакансіями та пропонує п'ять полів із різними можливостями налаштувань.	Передплата на CleverStaff стартує з 38\$ на місяць за кожного користувача (при оплаті відразу за рік). При цьому ви маєте 7 днів на безкоштовне тестування сервісу.
Breezy	Проста й зручна канбан-дошка, де відбувається ведення кандидатів від моменту створення вакансії до її закриття. Breezy дозволяє налаштовувати під себе воронку кандидатів, автоматизувати безліч процесів, зокрема автовідповіді, переглядати аналітику прямо на картці вакансії та багато іншого. Для сортування вакансії за фільтрами на зразок етапів співбесіди або замовників, треба додавати хештеги на кожную картку, немає інтеграції з LinkedIn та не можна закріпити за кандидатом одночасно кілька вакансій. Під час створення публічної вакансії в цій системі кандидати можуть бачити всі деталі. Проте можна створювати різні види вакансій (видимі всім в інтернеті чи доступні лише за посиланням) і налаштовувати поля, які будуть бачити деталі. Проте можна створювати різні види вакансій (видимі всім в інтернеті чи доступні лише за посиланням) і налаштовувати поля, які будуть бачити користувачі з доступом.	Для ведення необмеженої кількості кандидатів – від 171\$ на місяць для компанії.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
HURMA	Інтегрується з великою кількістю сервісів: job-сайтами (work.ua, rabota.ua, grc.ua та іншими), а також LinkedIn, Telegram, Slack та продуктами Google, має швидке налаштування, просту	План стартує від 45\$ на місяць за одного користувача.
	навігацію, добре реалізовану службу підтримки та може використовуватися HR-фахівцями для проведення опитування серед співробітників, збирання HR-аналітики та автоматизувати HR-процеси (онбординг, різноманітні запити співробітників, performance review та багато іншого), є також Telegram-бот для співробітників та HR. Також має плагін для браузера, який дозволяє менше ніж за секунду сканувати та зберігати в системі дані кандидатів не тільки з порталів пошуку роботи, а ще й з соціальних мереж (наприклад, Facebook або Instagram) та інших сайтів.	Можна відразу купити тариф від 115\$ на місяць для всієї компанії. Є пробний період і можливість вибрати різну валюту для оплати: євро, долари чи гривні.
Greenhouse	Має інтеграцію з поштовими клієнтами (GMail, Outlook), міжнародними job-сайтами (Indeed, Monster), LinkedIn та багатьма іншими платформами, інтегрується з 400+ сервісами та має інтуїтивний та зручний інтерфейс, функцію Scorecards для оцінки кандидата прямо під час інтерв'ю, дашборди з аналітикою та функцію Interview kits — готові сценарії інтерв'ю, які полегшують роботу для всіх інтерв'юерів, але немає оновлення вакансій в один клік і якщо вам потрібно оновити десяток вакансій з новими вимогами до кандидата, то доведеться робити це вручну.	Вартість надається за запитом і залежить від розміру компанії. Орієнтовна ціна — \$5000 на рік за компанію.
Zoho Recruit	Має безлімітну кількість вакансій, можливості імпорту даних з Excel-файлів, сорсингу кандидатів із популярних платформ на кшталт Monster та Indeed, а також можливості підключати додаткові модулі. Ідея цієї ATS — надати єдиний хаб для ведення кандидатів і комунікації з зовнішніми агентствами та фрилансерами, а отже, що	Вартість залежить від типу клієнта (агентство, корпоративні клієнти, фрилансери).

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	вам не доведеться підключати для роботи безліч інструментів.	

Розроблення системи оплати праці та складу пільг в Коростенській дистанції сигналізації та зв'язку виражена в колективному договорі між адміністрацією та профспілковим комітетом ВП Коростенської дистанції сигналізації та зв'язку, який пролонговано до кінця 2024 року, та Положенням про оплату праці працівників акціонерного товариства «Українська залізниця».

Колективний договір забезпечує соціальні гарантії для працівників та матеріальну допомогу при народженні дитини, весіллі, смерті когось рідних по крові та гарантує надання також оплачуваної відпустки на 5 календарних днів при весіллі та смерті когось із рідних по крові. Виплата грошової нагороди за бездоганну працю з нагоди ювілею та досягнення пенсійного віку, компенсація витрат пов'язаних із обов'язковим періодичним медичним оглядом та інші також є невід'ємною частиною соціальних гарантій підприємства.

Положення про одноразове заохочення (преміювання) за виконання особливо важливих завдань та порядок надання матеріальної допомоги на медичні та інші цілі працівникам, пенсіонерам АТ «Укрзалізниця» вказують направленість акціонерного товариства на підтримання своїх працівників.

Особливістю, або одним із матеріальних стимулювань працівників залізничного транспорту, є виплата надбавки за вислугу року, яка регулюється наказом Укрзалізниці від 28 грудня № 743-Ц, та направлена на закріплення кваліфікованих кадрів. Відповідно до наказу при безперервному стажу роботи від 1 до 3 років надається надбавка за вислугу років у розмірі 7% від місячної тарифної ставки (посадового окладу), від 3 до 5 років – 10%, від 5 до 10 років – 15%, від 10 до 15 років – 20 років, від 15 до 20 років – 25%, від 20 до 25 років – 30% та більше 25 років 40%.

На період військового стану в Україні було введено типові Положення про преміювання працівників гостродефіцитних професій (посад) з метою стимулювання працівників до підвищення результативності діяльності,

забезпеченні тісного взаємозв'язку між оплатою та результатами праці і збереженні кадрового потенціалу.

З метою організації та забезпечення належного рівня санаторно-курортного лікування, оздоровлення та відпочинку працівників залізничного транспорту використовується Положення про корпоративне замовлення та розподіл путівок до закладів санаторно-курортного лікування, оздоровлення та відпочинку АТ «Укрзалізниця».

Положення про оплату праці працівників акціонерного товариства «Українська залізниця» запроваджене для узгодження корпоративних цінностей, цілей, результатів діяльності з винагородою, посилення мотивації до підвищення ефективності діяльності, особистої відповідальності, безперервного розвитку та організації єдиної прозорої системи управління оплатою праці. Положення регламентує питання організації оплати праці, порядок та умови оплати праці, визначення індивідуальної заробітної плати працівників.

Відповідно до діючого законодавства України на залізничному транспорті проводиться оплата роботи у святкові, неробочі та вихідні дні, оплата роботи в надурочний час та оплата за час чергування працівників на об'єктах та вдома.

Доплати за виконання обов'язків тимчасового відсутнього працівника, за суміщення професій (посад), за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт є складовою системи оплати праці працівників залізничного транспорту.

З усього вище сказаного можна зробити висновок, що система оплати праці, пільги та різні види матеріальних допомог на підприємстві широко розвинені, стимулюють працівників до підвищення продуктивності та ефективності роботи, забезпечують виконання всіх умов трудового законодавства України та спрямовані на забезпечення прав і гарантій працівників і підвищення їх життєвого рівня.

Але залишається питання підвищення заробітної плати працівникам залізничного транспорту, останнє підвищення відбувалося в липні 2023 року, перед цим в липні 2021 року на 10% посадового окладу (тарифної ставки). Дані підвищення відбувалися за рішення правління АТ «Укрзалізниця». На мою думку, необхідно розробити систему підвищення посадових окладів(тарифних ставок)

працівникам залізничного транспорту, яка була б прописана в Положенні та мала терміни виконання з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, щоб підвищення відбувалося кожного року не менше чим на 15 %.

Комплектування управлінського персоналу є не менш важливою складовою підсистеми формування кадрового потенціалу. Одним із напрямів забезпечення виконання даного пункту є створення кадрового резерву відповідно до Положення про стажування спеціалістів на підприємствах, в установах та організаціях залізничного транспорту затверджене наказом Укрзалізниці від 08.05.2001 № 56.

Основною метою стажування є підвищення кваліфікації спеціаліста, вивчення специфіки діяльності відповідного підрозділу залізничного транспорту для набуття практичного досвіду певної роботи, перевірка професійного рівня, ділових та особистих рис фахівця, зарахованого в резерв, який є претендентом на відповідну посаду.

На мою думку, важливим напрямом формування кадрового потенціалу щодо комплектування управлінського персоналу є, в першу чергу, створення кадрового резерву, який дасть можливість швидкої заміни працівника, що обіймає керівну посаду. Необхідно також створення кадрового резерву, на прикладі дистанції, на посади менеджера з персоналу, начальника виробничо-технічного відділу та інженерів, це викликано їх специфікою роботи та необхідністю знання законодавства України, актів, довідників та інших документів, що регламентують їх роботу.

Підсистема управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації може бути забезпечена системою управління талантами Talent management system, яка дасть можливості [76]:

- аналізу процесів роботи працівників; буде містити персональні кабінети, як співробітника, так і керівника; наявності календарю подій підприємства та самообслуговуванню працівників;

- управління цілями і компетенціями: формування картки посади та кваліфікації співробітника/претендента, оцінювання та аналіз відповідності кваліфікації співробітника/претендента, керування кар'єрним зростанням, в т.ч. наступництва, намірів кандидата та рекомендацій керівника;

- оцінки персоналу: заповнення оцінювальних форм, формування рішення комісії, звітність;
- адаптація, навчання і розвиток персоналу: облік навчальних заходів та курсів, призначення програм адаптації для нових співробітників;
- опитування: створення і/або імпорт анкет/ опитувань, календар опитувань: призначення регулярних опитувань, виведення результатів проведених опитувань.

Підсистема управління розвитком кадрового потенціалу включає в себе систему управління талантами (Talent management system) та підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку.

Система управління талантами (Talent management system) направлена на використання нових технологій щодо пошуку таланта, залучення і втримання їх в організації, професійного розвитку. Для підприємства талант є набором певних навиків, знань, здібностей та компетенцій, які є у працівника, його потенціалу, що направлене на застосування для вирішення завдань, досягнення поставлених цілей і результатів.

В умовах цифровізації до системи обліку талантів можна включити компетенції, когнітивні здібності, досвід, робочий контекст, особистість і функціональні та технічні навички працівників. Оцінку та визначання талантів у працівників можна виконувати за допомогою кейс-інтерв'ю, тестування, порівняння реальних навичок із моделлю компетенцій займаної посади, оцінки дій співробітника у різних робочих ситуаціях керівником та колегами, через порівняння реальних та очікуваних відповідей, оцінки професійних навичок.

Система управління талантами складається з таких основних етапів: спочатку пошук та відбір талантів потім визначення таланту та управління їм, реалізація програми розвитку та навчання, мотивація і заохочення, управління продуктивністю та утримання талантів.

Цифровізація породжує високу конкуренцію, тому талановиті співробітники є вирішальним чинником успіху підприємства і відіграють велику роль у підтримці цілісності та якості людського потенціалу кожного підприємства.

Підвищення кваліфікації, підготовка і перепідготовка працівників має за мету подальше підвищення ефективності системи безперервного навчання та удосконалення професійних знань персоналу відповідно до потреб галузі.

Професійне навчання працівників залізничного транспорту направлене на забезпечення залізничної галузі кваліфікованими робітниками, кадровим потенціалом, підвищення професійної майстерності робітників, формування у них сучасного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці, безпеки руху, особистої безпеки, екологічної безпеки, охорони праці, ефективного функціонування та комплексного розвитку галузі.

Професійне навчання робітничих кадрів проводиться відповідно до законодавства України, розпорядчих документів АТ «Укрзалізниця», що регулюють процеси забезпечення галузі кваліфікованими та конкурентноспроможними на ринку праці робітниками. Воно носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва.

Підвищення кваліфікації працівників дистанції відбувається протягом року на основі складеної потреби на рік. На даний час навчання відбувається дистанційно з відривом або без відриву від виробництва на он-лайн платформах.

Такий навчання зменшує витрати, так як немає необхідності надавати працівнику відрядження на навчання з виплатою добових та оплатою проживання, та не зупиняє виробничий процес.

Нині підготовка і перепідготовка працівників здійснюється на базах галузевих центрів професійного розвитку персоналу і центрів професійної освіти, професійно-технічних та вищих навчальних закладів, підприємств, установ, організацій, які мають ліцензію на право здійснення освітньої діяльності за визначеними професіями, з відривом від виробництва.

В умовах цифровізації доцільніше було б виконувати підготовку і перепідготовку працівників на основі дуальної форми навчання. При такому навчанні працівник, без відриву від виробництва, дистанційно з допомогою лекцій, навчального матеріалу, завдань та тестів, освоював теоретичні основи професії, а

далі мав би практику на підприємстві протягом декількох місяців з оплатою. Це дало б змогу не втрачати працівників, навчати і забезпечувати можливості переміщення між підрозділами залізничного транспорту.

Дуальна форма навчання, на мою думку, підходить тільки для робітничих професій. Для займання посад фахівців і професіоналів відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників необхідна повна вища освіта відповідного напрямку підготовки.

Необхідно зауважити про наявність Порталу розвитку знань, де періодично, дистанційно відбувається навчання співробітників залізничного транспорту, удосконалення їх знань та навичок, покращення практичних компетенцій.

Обов'язковими для всіх працівників залізничного транспорту є курси з навчання на Порталі розвитку знань «Кодекс етики» та «Політика запобігання та протидії корупції АТ «Укрзалізниця».

Дистанційний курс «Політика запобігання та протидії корупції АТ «Укрзалізниця» створений для того, щоб протидіяти корупції.

Проводиться навчання на Порталі розвитку знань по курсах, які направлені на посилення виконавчої дисципліни, забезпеченні безпеки службового листування, недопущення витоку інформації, особистого контролю за обліком та захистом інформації з обмеженим доступом, а також іншої інформації, яка є в користуванні, володінні та розпорядженні акціонерного товариства.

Також з метою реалізації програми «Безбар'єрна залізниця», підвищення обізнаності працівників залізничного транспорту щодо основних принципів та понять у сфері безбар'єрності, правильної комунікації було організовано дистанційне навчання працівників.

Підсистема управління якістю трудового життя включає в себе забезпечення належної заробітної плати, безпечність та здоров'я і цифрову платформу.

Забезпечення належної заробітної плати перекликається з розроблення системи оплати праці та складу пільг підсистеми формування кадрового потенціалу, тобто при виконання всіх умов для роботи ефективної, прозорої системи оплати праці буде забезпечено належну заробітну плату.

Необхідно додати, що основою організації оплати праці робітників підприємства є тарифні сітки, тарифні ставки, схеми окладів Положення про оплату праці працівників акціонерного товариства «Українська залізниця».

Тарифікація робіт, їх розподіл, віднесення до того чи іншого розряду кожної професії здійснюється на підставі норм, які зазначені в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників відповідного випуску чинної редакції.

Безпечність та здоров'я працівників залізничного транспорту також перекликається з розроблення системи оплати праці та складу пільг підсистеми формування кадрового потенціалу. Але необхідно виділити тут окремі питання оплати праці працівників залізничного транспорту відповідно до Положення про оплату праці працівників акціонерного товариства «Українська залізниця».

По-перше, посадові оклади (тарифні ставки) працівників, які постійно виконуються на відкритому повітрі та які зайняті на роботах, безпосередньо пов'язаних з рухом поїздів підвищуються на 5 %.

По-друге, у період особливо складних метеорологічних умов при температурі повітря мінус 20 градусів і нижче, плюс 30 градусів і вище, встановлюється доплата у розмірі 15 % посадового окладу (годинної тарифної ставки) за фактично відпрацьований час у таких умовах.

По-третє, оплачується час прямування від постійного пункту збору до місця виконання робіт і в зворотному напрямку поза межами робочої зміни.

По-четверте, проводиться відшкодування витрат працівникам, постійна робота яких відбувається в дорозі або має роз'їзний характер під час робочих поїздок у межах обслуговуваних діляниць.

По-п'яте, виконується доплата за шкідливі умови праці окремим категоріям працівників на основі статті 100 Кодексу законів України про працю, на підставі наказу про результати атестації робочих місць за умовами праці.

Необхідно вказати, що працівники залізничного транспорту мають додаткові щорічні оплачувані відпустки при безперервному стажі роботи більше трьох років тривалістю визначеною у додатку до діючого колективного договору. Крім цього, надаються ще щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці, в тому числі за

ненормований робочий день, тривалістю, визначеною у відповідних додатках до діючого колективного договору.

Створення цифрової платформи (рисунок 3.2) з інформацією індивідуальною для кожного працівника про його рівень компетентності, виконання планових та додаткових робіт, його особистий рівень виконання показників по преміюванню та відсоток нарахованої премії, щомісячна кількість відпрацьованих годин та нарахована заробітна плата з не сухими кодами оплати праці, а доступною мовою, показники при додатковому заохоченні та можливості отримання цього додаткового заохочення, роз'яснено його права, обов'язки та можливі доплати і компенсації відповідно до закону України «Про оплату праці» та колективного договору, його соціальний пакет та правила внутрішнього трудового договору, що сприяло би забезпеченню екологічно чистого середовища на роботі, створенню сприятливого соціального-психологічного клімату у колективі.

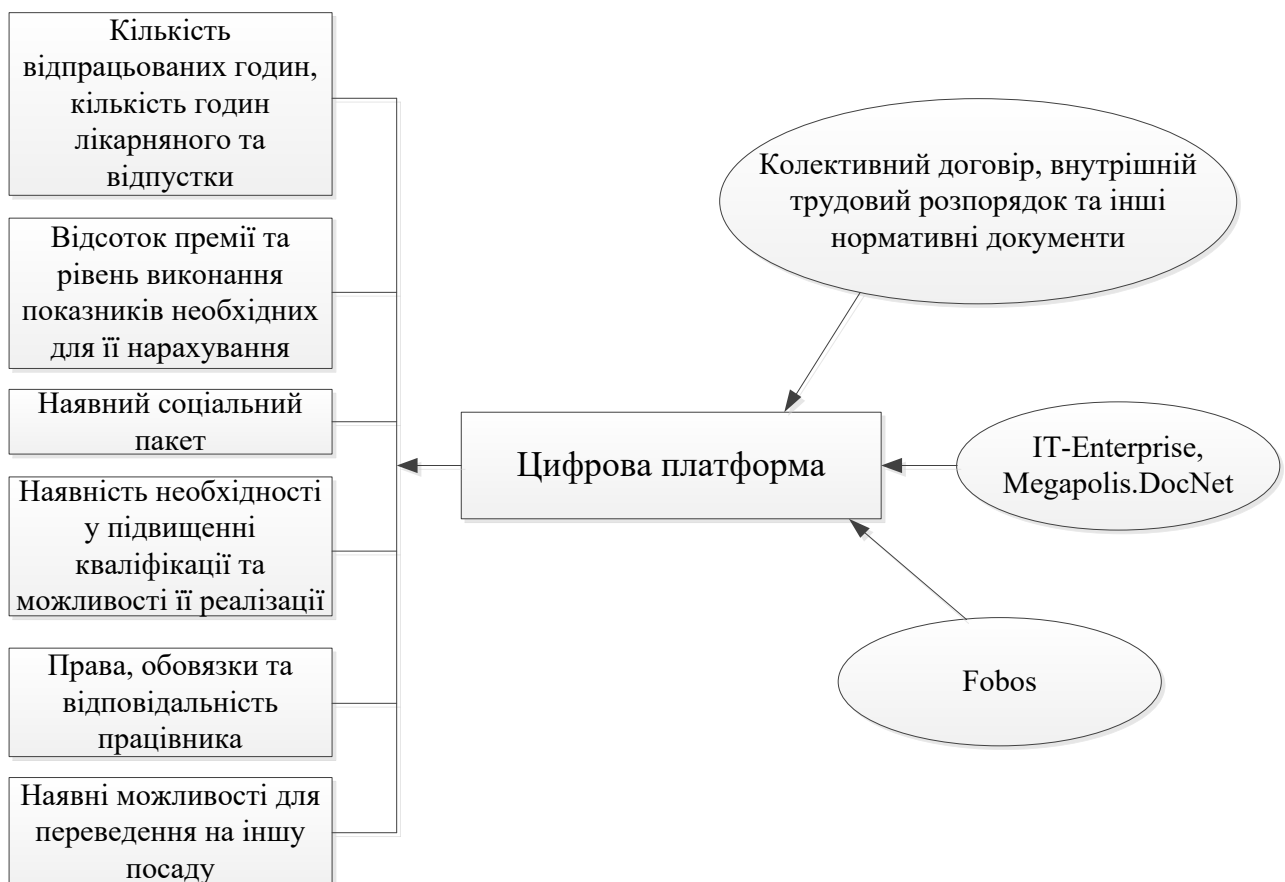


Рисунок 3.2 – Принципова модель функціонування цифрової кадрової платформи

Цифрова платформа є доступною для кожного працівника і вхід на неї виконується за індивідуальним паролем та логіном, тобто кожен працівник може отримати інформацію тільки про себе особисто. Для роботи платформи необхідні дані можна брати із програм Fobos, яка є основною програмою для нарахування заробітної плати, IT-Enterprise, Megapolis.DocNet та основних документів для працівника, таких як посадова інструкція, колективний договір та інші розпорядчі документи керівництва підприємства.

Цифрова платформа давала б інформацію працівнику про кількість днів щорічної відпустки, відпустити за роботу в зоні добровільного гарантованого відселення, додаткових відпусток.

Відповідно до ст.47 Закону України «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи» тривалість відпустки працівникам, які працюють на територіях радіоактивного забруднення, встановлюється пропорційно до відпрацьованого часу на зазначених територіях. Нині даних розрахунків по кожному працівнику виконується вручну менеджером з персоналу. Для виключення впливу людського фактору та систематизації кількості виїздів на основі інформації, яка може бути взята з план-графіків робіт бригади, на цифровій платформі відбувалося б внесення даних з подальшим розрахунком кількості днів відпустки за роботу в зоні добровільного гарантованого відселення.

На платформі міститися графік роботи для кожного працівника відповідно до затверджених АТ «Укрзалізниця» графіків роботи при п'ятиденному 40-ка годинному робочому тижні з двома вихідними днями і тривалістю робочого дня 8 годин та графік роботи при шестиденному 40-ка годинному робочому тижні з один вихідним днем і тривалістю робочого дня 7 годин, (субота 5 годин).

Для розуміння роботи та виконання законодавства «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» на цифровій платформі містилася б інформація про протоколи з засідання комісії з питань призначення страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням по дистанції, це роз'яснило би працівнику, коли, в якому розмірі і яким чином йому буде оплачений його листок непрацездатності.

Наявність у відкритому доступі інформації про вакантні посади спонукала би працівників би до осмислення можливого їх зростання або поінформованості знайомих щодо наявних вакантних посад.

Структурування всієї інформації, даних, положень та інших документів на цифровій платформі спростило би пошук інформації, її надання, аналіз та реалізацію поставлених цілей.

Наявність правил внутрішнього трудового розпорядку для працівників на цифровій платформі зменшила би питання щодо порядку прийняття на роботу та звільнення працівників, основних прав та обов'язків працівника та адміністрації, робочого часу та часу відпочинку і їх використання, заохочення за успіхи в роботі і відповідальності працівників за порушення трудової дисципліни.

Посадові інструкції є основним організаційно-правовим документом, в якому визначено основні завдання, обов'язки, права і відповідальність працівника при виконання роботи на певній посаді. На цифровій платформі у кожного працівника в особистому кабінеті відображалася б його посадова інструкція з електронним підписом керівника.

У менеджера з персоналу є наявний журнал реєстрації посадових інструкцій. При створенні та реалізації посадових інструкцій на цифровій платформі реєстрація велася би автоматизовано, що зменшило би витрачення часу на ведення його в ручному форматі. Тим більше, що у разі покладання обов'язків, а бо прийнятті на посаду нового працівника, вищезазначена особа повинна ознайомитися з посадовою інструкцією під особистий підпис до початку терміну виконання обов'язків і отримати один екземпляр на руки. При наявності цифрової платформи необхідності видачі посадової інструкції на руки співробітнику не буде.

Витяг даних із програми Fobos на цифрову платформу про кількість відпрацьованих годин надурочно дасть можливість не перевищувати встановлену межу законодавством про кількість відпрацьованих годин понаднормово працівником та виключить людський фактор впливу на це.

Проведення анкетування, опитування з допомогою цифрової платформи дасть можливість керівнику підприємства краще розуміти соціально-психологічні настрої у колективі, їх бажання та мотиви.

Так як нарахування премії в дистанції здійснюється на основі Типового положення про преміювання працівників гостродефіцитних професій (посад) та доповідних начальників дільниці І групи, старших електромеханіків та головного інженера, то працівнику не завжди зрозуміло чому саме такий відсоток премії він отримав.

На дане питання допоїла би відповісти цифрова платформа, яка б відображала відповідно до показників преміювання вклад окремо взятого працівника в їх виконання, його залученість та зацікавленість у роботі. Розрахунок премії виконується диференційовано по кожному працівнику, враховуючи всі виконані їм роботи за місяць за який нараховується премія.

Також на цифровій платформі відображався в графік відпусток працівника та дата проходження їм медичного огляду, і відбувалося б нагадування про необхідність написання заяви по кожному пункту.

З жовтня 2023 року АТ «Укрзалізниця» дає можливість вступу до громадської організації «Лікарняна каса Львівської залізниці», то було би раціонально вказувати на цифровій платформі на яке лікування та компенсацію лікування може претендувати працівник, вступивши в дану організацію.

Цифрова платформа розширить можливості та полегшить роботу не тільки працівників кадрового напрямку та нормування праці, але й дасть необхідну інформацію працівнику про його заробітну плату, соціальне страхування, відпустки, умови праці, обов'язки, права, зони відповідальності та багато іншого, що значно спрощує роботу на підприємстві, та налаштовує емоційний стан в середині колективу на позитивний напрямок.

У зв'язку із створенням Коростенського регіону центру з управління персоналом регіональної філії «Південно-Західна залізниця АТ «Укрзалізниця» виникла необхідність в шаблонах для написання заяв на відпустку, заохочення та інші, що створює великий потік працівників до менеджерів з персоналу для видачі даних заяв, для цифровізації даного процесу свою роль тут би відіграла

цифрова платформа, яка містила би в загальному доступі дані шаблони на всі види заяв.

Підсистема управління використанням кадрового потенціалу складається з системи IT-Enterprise та забезпеченні ефективного використання кадрового потенціалу.

З 2022 року на АТ «Укрзалізниця» введена система IT-Enterprise, яка є сучасною системою для управління підприємством в умовах цифрової трансформації та запроваджена система Megapolis.DocNet (Enterprise Content Management), яка допомагає автоматизувати процеси, дозволяє організувати електронний документообіг та підвищує прозорість, ефективність роботи підприємства.

Система IT-Enterprise направлена на (рисунки 3.3):

- цифровізацію пошуку працівників для прискорення підбору перспективних співробітників відділом кадрів;
- цифровізацію відділу праці і заробітної плати, роботи відділу кадрів, збір і аналіз інформації про персонал підприємства;
- підготовку команди професіоналів, здатних вирішувати всі завдання, які стоять перед підприємством;
- цифровізацію всіх різновидів табельного обліку, інтеграція з системами контролю доступу;
- цифровізацію виконання всіх завдань, пов'язаних з нарахуванням заробітної плати;
- побудову системи мотивації;
- аналізу чисельності персоналу за різними показниками з метою зниження плинності.

Система Megapolis.DocNet дозволяє організовувати електронний документообіг між підприємствами залізничного транспорту і направлена на автоматизацію процесів, їх прозорість та ефективність.

Забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу має вирішувати проблеми задоволеності працівників своїм кар'єрним зростом та бути направленим на сферу послуг підприємства.

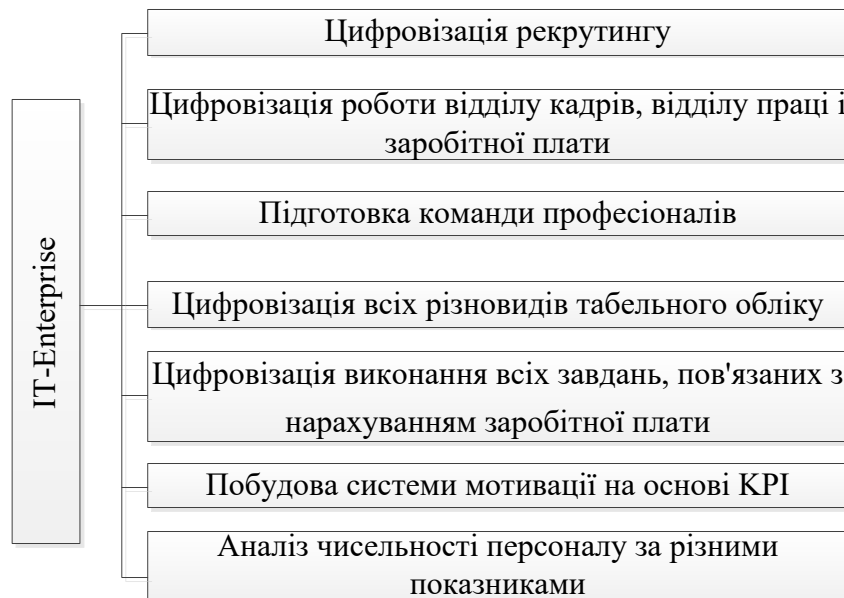


Рисунок 3.3 – Напрями цифровізації системи IT-Enterprise

Тобто ефективне використання кадрового потенціалу направлене на матеріальне та нематеріальне виробництво у сфері послуг.

При формуванні системи управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрових трансформації необхідно враховувати фактори, які тим чи іншим чином впливають на його формування. Дані фактори є політико-правовими, які включають в себе корупцію у державних органах та в суспільстві, правову грамотність населення, трудове законодавство та його використання, політичну нестабільність, військовий стан в державі та ступінь впливу політичного чинника на економічний; економічними, які складаються з економічної політики держави, розвитку інфраструктури національної економіки, рівня зайнятості; соціальними, що включає рівень життя населення, умови праці і гарантії соціальної захищеності; техніко-технологічними – технічна оснащеність робочого місця, рівень використання цифрових технологій та наявність фахівців; демографічними – тривалість та якість життя, стан здоров'я, чисельність, старіння населення; освітньо-культурними – якість освіти, кваліфікаційно-професійна структура освіти та морально-етичні цінності; природньо-екологічними – рівень шкідливості на підприємстві, природно-кліматичні умови.

Висновки: розглянута трансформація системи управління кадровим потенціалом в умовах цифрової економіки враховує нові системи управління кадровим потенціалом, які описані у розділі. Проведений аналіз кожної підсистеми дає розуміння забезпеченості цифровими технологіями підприємства залізничного транспорту, їх розвиток. Також розглянуті системи оплати праці, процеси комплектування управлінського персоналу, системи управління талантами, підвищення кваліфікації, підготовки і перепідготовки дають можливість вирішення тих проблем, які розкриті в розділі, а саме навчання за дуальною формою навчання, забезпечення належної заробітної плати шляхом створення системи підвищення посадових окладів (тарифних ставок) на основі систематичності.

Реформування кожної підсистеми дає змогу для самообслуговування співробітників, аналізу процесів діяльності працівників, оцінки персоналу, адаптації, навчання і розвитку.

Розглянута система IT-Enterprise дозволяє автоматизувати процеси роботи відділу кадрів, відділу праці і заробітної плати, збору та аналізу інформації про персонал підприємства.

Створення цифрової платформи дасть відповіді на всі запитання працівників стосовно їх можливостей, напряму розвитку, нарахування заробітної плати, посадових обов'язків та інше.

3.2 Кадрова стратегія розвитку кадрового потенціалу

Розроблення кадрової стратегії розвитку кадрового потенціалу та її використання в подальшому дозволить раціонально та цілеспрямовано використовувати твій трудовий та кадровий потенціал і більш повно реалізовувати свої конкурентні переваги.

Кадрова стратегія розвитку кадрового потенціалу дистанції повинна бути спрямована на спрямована на оптимізацію, зміцнення та збереження кадрового

потенціалу підприємства, її розроблення направлене на визначення дій, які необхідні для створення колективу, що володіє необхідними навичками та високим рівнем професіоналізму, відповідальності.

Зважаючи на окреслену вище удосконалену систему управління кадровим потенціалом підприємства основними напрямками кадрової стратегії слід вважати:

1) підвищення кваліфікації працівників різних професій (посад) на дистанційній основі, створення кадрового резерву;

2) можливість проведення підготовки та перепідготовки працівників за робітничими посадами на підприємстві за дуальною формою навчання без відриву від виробництва;

3) розробка системи стажування робітничими професіями для збереження кадрового потенціалу;

4) запровадження цифрової системи оцінки ділових та професійних якостей працівників для можливого подальшого кар'єрного зросту;

5) планування кар'єри відповідно до рівня кваліфікації;

6) розробка комплексу заходів для мотивації не тільки фахівців і робітників, а й професіоналів та керівників;

7) поступова цифровізація процесів навчання та розвитку персоналу, систем планування та звітності;

8) вдосконалення системи адаптації молодих фахівців при влаштуванні на роботу.

Перший напрям стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства на даний час знову збільшує масштаби розвитку на залізничному транспорті, в силу того, що навчання відбувається дистанційно на он-лайн платформах.

Аналізуючи кількість працівників виробничого підрозділу Коростенська дистанція сигналізації та зв'язку, які пройшли курси підвищення кваліфікації, за період 2018-2023 роки: у 2018 році підвищили кваліфікацію 2 працівника (електромеханік дільниці 2 групи та начальник дільниці I групи), у 2019 році – 14 працівника (начальник дистанції, два старших електромеханіка дільниці II групи, два старших електромеханіка дільниці II групи, чотири електромеханіка

дільниці I групи та п'ять електромеханіків дільниці II групи), у 2020 році навчання не проводилося, у 2021 році – 6 працівників (головний інженер, начальник дільниці I групи, менеджер з персоналу, електромеханік дільниці I групи, старший електромеханік дільниці I групи та старший електромеханік дільниці II групи) і у 2023 році навчання пройшли 8 працівників (заступник начальника дистанції по зв'язку, два електромеханіка дільниці I групи, електромеханік дільниці II групи, два старших електромеханіка дільниці I групи та два старших електромеханіка дільниці II групи), можна зробити висновок, що введення карантину в 2020 році та воєнного стану в Україні в 2022 році негативно вплинуло на підвищення кваліфікації працівників дистанції.

Тому в умовах цифрових трансформації є логічним і направленим рішення проведення даного навчання дистанційно, також такий формат навчання дозволяє обирати час, коли можна навчатися, необхідну кількість матеріалу та не потребує зупинки виробничого процесу на період навчання.

Для структуризації і планування потреби, яка має складатися враховуючи вимоги Положення про професійне навчання робітників акціонерного товариства «Українська залізниця», в першу чергу на навчання мають направлятися працівники, які тільки зайняли керівні посади і закінчили вищий навчальний заклад більше ніж 5 років тому та працівники, які включені до кадрового резерву.

Підвищення кваліфікації має відбуватися не рідше одного разу на 5 років для забезпечення витримки даного терміну необхідне планування, яке б врахувало вимоги цифровізації.

У розрізі класифікації за класифікатором КП на підвищення кваліфікації направляються фахівці, професіонали та керівники.

Робітники, які мають розряд починаючи від третього, підвищують свою кваліфікацію на підприємстві шляхом навчання на виробництві.

Дане навчання можливо проводити тільки, якщо працівник вже має професійно-технічну освіту відповідного напрямку підготовки.

Другим напрямом стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства є можливість проведення підготовки та перепідготовки працівників за

робітничими посадами на підприємстві та за дуальною формою навчання без відриву від виробництва.

Перепідготовка та підготовка за робітничими посадами електромонтера з ремонту та обслуговування пристроїв сигналізації, централізації та блокування та електромонтера з ремонту та обслуговування апаратури та пристроїв зв'язку на даний час, відповідно до Положення про професійне навчання робітників акціонерного товариства «Українська залізниця», відбувається з відривом від виробництва, що в умовах цифрових трансформацій є застарілим.

Тому пропонується навчання за робітничими посадами за дуальною формою навчання.

Третім напрямом стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства є розробка системи стажування робітничими професіями для збереження кадрового потенціалу та можливості перекваліфікації працівника до виробничих потреб, без відриву від виробництва.

На даний час є професії на залізничному транспорті, які втрачають свою актуальність в силу розвитку цифрової економіки, автоматизації та роботизації, і для збереження людського капіталу, кадрового потенціалу є необхідність у розробці системи стажування за робітничими посадами.

Під стажуванням розуміється набуття працівником практичних навичок та досвіду для виконання завдань підприємства і обов'язків на робочому місці під керівництвом грамотного керівника після теоретичної підготовки до початку самостійної роботи.

Наприклад, працівник має професійно-технічну освіту відповідного напрямку підготовки, але свого часу пішов працювати на підприємство залізничного транспорту за іншою спеціальністю, але з часом необхідність у даній професії у зв'язку із розвитком наукового-технічного прогресу зникає, і для збереження працівника, як кадрового потенціалу, так як необхідні знання в нього вже є, але, враховуючи, що навчання відбувалося доволі давно, йому проводиться стажування під керівництвом досвідченого працівника за розробленим планом для цієї робітничої посади, і в подальшому за

результатами стажування відбувається переведення співробітників на іншу посаду.

При такому навчанні робітник не втрачає у зарплаті, не витрачає час на нове навчання і залишається на підприємстві, як важлива одиниця кадрового потенціалу.

Четвертим напрямом стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства є запровадження цифрової системи оцінок ділових та професійних якостей працівників для можливого подальшого кар'єрного зросту. Реалізація даного напрямку в умовах цифрових трансформацій можлива при створенні цифрової платформи, де будуть закладені різного виду анкетування та опитування працівників.

Дане оцінювання ділових та професійних якостей працівників не тільки дасть можливість для розгляду подальшого кар'єрного зросту працівника, а й вкаже на необхідність підвищення кваліфікації працівника і включення в планування потреби на рік.

П'ятим напрямом стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства є планування кар'єри відповідно до рівня кваліфікації.

Даний напрям важливий в розрізі стимулювання молодих працівників до навчання та набуття навичок необхідних у роботі, прогнозуванні їх майбутнього. Для молодих фахівців є нецікавим працювати на одній посаді протягом довгого періоду часу, що є основною відмінною ознакою зумерів від міленіалів. Тому завдання стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства є зацікавленість у плануванні кар'єри для працівників.

Шостим напрямом стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства є розробка комплексу заходів для мотивації не тільки фахівців і робітників, а й професіоналів та керівників.

На даному етапі роботи виробничого підрозділу Коростенська дистанція сигналізації та зв'язку для мотивації працівників робітних професій, які складають 82% штату розроблене положення по преміювання даних працівників, але залишається проблема щодо мотивації працівників керівного та інженерно-технічного складу.

Враховуючи, що дистанція є підприємством, яке займається обслуговуванням пристроїв сигналізації, централізації та блокування, зв'язку, радіозв'язку та пристроїв контролю перегріву букс, показниками для преміювання керівного та інженерно-технічного складу можна вважати ті самі показники, що й для робітничих посад: виконання плану ремонту та поліпшення основних фондів; не перевищення відповідно до попереднього звітного періоду (року) відмов у роботі пристроїв та обладнання СЦБ та зв'язку з вини підрозділу та виконання планових показників заміни приладів СЦБ, адже основним завданням дистанції в цілому є забезпечення якісного функціонування, безперебійної роботи пристроїв автоматики, телемеханіки та зв'язку на закріплених за дистанцією ділянках на рівні стандартів, визначених чинним законодавством України; своєчасне застосування заходів з попередження та ліквідації порушень їх нормальної роботи; утримання в технічному справному стані засобів автоматики, телемеханіки та зв'язку.

Розробленні заходи для мотивації для будь-яких категорій працівників мають бути прозорими, зрозумілими і доступними для кожного співробітника, що створить здорову атмосферу в колективі.

Також в комплекс заходів для мотивації працівників, на мою думку, має входити не тільки матеріальна мотивація, а й нематеріальна.

Нематеріальна мотивація могла би включати корпоративну культуру, заходи, які направлені на об'єднання колективу, вдячність за виконання показників підприємства і інше на розсуд роботодавця.

Сьомим напрямом стратегії розвитку кадрового потенціалу дистанції є поступова цифровізація процесів навчання та розвитку персоналу, систем планування та звітності

Цифровізація систем планування та звітності дасть можливість до отримання повної, своєчасної, достовірної, об'єктивної інформації про необхідність у навчанні та розвитку персоналу.

Даний напрям є продовженням попередніх напрямів кадрової стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Останнім напрямом стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства є вдосконалення системи адаптації молодих фахівців при влаштуванні на роботу.

На даний час на залізничному транспорті відсутня система адаптації молодих фахівців при влаштуванні на роботу, тому цей напрям потребує особливого розгляду та уваги до нього.

Прийом нових працівників, переведення працівників в межах – це постійний процес на будь-якому підприємстві. Після прийому на роботу для нового співробітника настає новий етап на робочому місці, де йому необхідно пристосуватися до нового вже сформованого колективу, вивчити та звикнути до нових вимог роботи. Через це в колективі можуть виникнути конфлікти та непорозуміння з молодим фахівцем, що призведе до низької продуктивності працівника до моменту його повної адаптації.

Система адаптації молодого фахівця буде складатися з п'яти етапів.

Перший етап полягає у створенні позитивного, доброзичливого та реалістичного образу роботи на даному підприємстві, адже на першому етапі працівник вперше зустрічається з дистанцією, під час цієї зустрічі формується його враження про підрозділ.

На другому етапі до настання першого робочого дня, в процесі оформлення та підготовки документів на працевлаштування, необхідно познайомити працівника з його безпосереднім керівником, колегами та зробити екскурсію по ділянці, яку він буде обслуговувати.

Це дасть можливість працівнику, в перший день на роботі відчувати себе більш комфортно та обізнано.

Третій етап адаптації припадає на плечі безпосереднього керівника та колег працівника, адже в їхніх силах зробити так, щоб працівник відчував себе комфортно на новому робочому місці, створити йому умови які зменшать його збудження та хвилювання у перший робочий день та не надавати йому велику кількість інформації, яка все одно не зможе бути сприйнята молодим фахівцем на достатньому рівні.

На четвертому етапі важливо, щоб підтримка, яка надавалася на перших трьох етапах супроводжувала працівника до завершення адаптаційного періоду. Четвертий етап є своєрідним адаптаційним курсом, направлений на пристосування працівника до нового колективу, клімату в ньому, адже зміна місця роботи, професійної діяльності змушує майже всіх людей нервувати та спонукає до хвилювання.

П'ятим етапом є результат завершення адаптаційного періоду, тобто оцінка результативності роботи нового фахівця.

Зауважимо, що певного роду адаптацію проходить не тільки молодий фахівець, а й колектив в якому працює новий співробітник, адже всі вони відчують ворожість і настороженість відносно невідомого.

Необхідно розуміти, що період адаптації проходить завжди індивідуально для кожного нового працівника, головними аргументами є такт та час. Тобто час за який працівник і новий колектив звикає один до одного, до нового місця роботи. І такт при загально зрозумілих норм поведінки у суспільстві та спілкуванні. Відсутність такту може призвести до конфліктів та непорозумінь у колективі з молодим працівником на етапі адаптації, що може в подальшому може негативно вплинути на виконання професійних обов'язків, настрою що до роботи.

Робота відіграє значну роль у житті будь-якої людини, особливо, якщо людина займається улюбленою справою та відчуває важливість своєї діяльності для суспільства, тому так важливий період адаптації саме молодих спеціалістів, коли робота у дистанції є їх першою роботою у житті.

Адаптація є своєрідним шляхом для набуття нового досвіду, знайомств та навичок.

З усього вище сказано можна зробити висновок, що адаптація допомагає у виконанні таких цілей:

- зниження витрат, які необхідно витрати на нового працівника для введення його у робочі справи, адаптація пришвидшує цей процес і працівник швидше та ефективніше розуміє завдання, які перед ставлять;

- зменшення розгубленості та невизначеності серед молодих працівників, адже адаптація спрямована на швидке розуміння всіх тонкощів роботи підприємства і дає розуміння до кого і з яким питання можна звернутися по допомогу;

- зниження вірогідності звільнення через короткий проміжок часу, адаптація дозволяє відчувати молодих фахівців на робочому місці важливою і необхідною частиною колективу;

- економія часу, адаптація дозволяє швидше зрозуміти та вникнути молодому фахівцю в особливості роботи на даному робочому місці.

У стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства важливими є всі обрані напрями розвитку кадрового потенціалу, лише при раціональному і диференційованому розвитку даних напрямів можливе буде досягнення цілей кадрової стратегії, які спрямовані на зміцнення та збереження кадрового потенціалу, в першу чергу.

Обрані напрями стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства відповідають таким видам кадрових стратегій:

- стратегія лідерства в низьких витратах, яка орієнтована на залучення і закріплення працівників масованих професій середньої кваліфікації;

- стратегія помірному росту, яка направлена на залучення й закріплення кадрів, стабілізація персоналу.

На рисунку 3.4 представлена кадрова стратегія підприємства.

Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій. Перша стратегія обґрунтована роботою, яка виконується у дистанції сигналізації та зв'язку працівниками. Так 90% штату складають фахівці та робітники із спеціальною залізничною освітою щодо обслуговування та ремонту пристроїв сигналізації, централізації та блокування, зв'язку, радіозв'язку та систем автоматичного контролю нагріву букс. Тому є необхідність на залученні і закріпленні працівників даної кваліфікації. Це можливо досягти, реалізуючи інструменти кадрової стратегії, такі як мотивація, заходів щодо рішення соціальних проблем, заходів щодо оцінки персоналу.



Рисунок 3.4 – Кадрова стратегія підприємства

У стратегії лідерства в низьких витратах будуть реалізовані такі принципи формування кадрового потенціалу: принцип правової та соціальної захищеності, принцип системності формування кадрового потенціалу.

Друга стратегія обґрунтована необхідністю створення кадрового резерву по керівним посадам підприємства, навчанню персоналу та можливу перекваліфікацію персоналу.

У стратегії помірному росту реалізовані такі принципи формування кадрового потенціалу: принцип оптимізації кадрового потенціалу, принцип поваги до людини та принцип рівних можливостей.

Інструментами реалізації другої кадрової стратегії є заходи щодо навчання персоналу, керівництво персоналом, заходи щодо планування кар'єри персоналу, кадрове планування та поточна кадрова робота.

Для реалізації кадрової стратегії розвитку кадрового потенціалу необхідно врахувати події зовнішнього середовища, які формують необхідність у використанні засобів цифрових трансформацій, одним із них є підвищення кваліфікації персоналу на базі дистанційного навчання без відриву від роботи.

Висновки: представлені напрями стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства відповідають двом видам кадрових стратегій, таких як стратегія лідерства в низьких витратах, яка орієнтована на залучення і закріплення працівників масованих професій середньої кваліфікації, та стратегія помірному

росту, що направлена на внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.

У кожній стратегії реалізовані принципи формування кадрового потенціалу та визначені інструменти реалізації кадрових стратегій.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Враховуючи все, описане вище, витрати на формування системи управління кадровим потенціалом та реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу представлені в таблиці 3.2

Для використання системи управління кандидатами HURMA необхідні витрати на місяць становитимуть 1 746 грн, на рік – 20 952 грн, Дана система зекономить час завдяки автоматизації рутинних процесів, підвищить ефективність найму та керування кадрами.

Таблиця 3.2 – Структура витрат

Найменування статті витрат	Загальні витрати в місяць, грн	Загальна сума витрат за рік, грн
1	2	3
Система управління кандидатами HURMA	1 746	20 952
Підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка працівників	1 625	21 125
Система мотивації керівників та професіоналів	2 000	2 000
Створення цифрової платформи	-	55 000
Всього:		99 077

Підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка працівників є важливим напрямом кадрової стратегії розвитку кадрового потенціалу і потребує витрат на 1-го працівника в розмірі 1 625грн, якщо за рік планується навчати 13 працівників, то загальна сума витрат за рік становитиме 21 125 грн

Система мотивації фахівців та робітників вже створена на основі преміювання за виконання показників преміювання та складає при виконання всіх показників 50% від посадового окладу або тарифної ставки працівника. На даний момент немає системи мотивації для керівників та професіоналів, що створює не здоровий соціально-психологічний стан колективу на підприємстві. Адже всі працюють на один результат. Витрати на створення системи мотивації, у вигляді преміювання відповідно до виконання показників преміювання для професіоналів та керівників, становитимуть на рік 2 000 грн.

Витрати на створення цифрової платформи є одноразовими і в наступному році не будуть необхідними і становлять 55 000 грн.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження даних заходів.

Очікується зростання доходу підприємства від формування системи управління кадровим потенціалом та реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу на 10%. За основу візьмемо з таблиці 2.9 доходи за 2020 рік, які складають 4 201 тис. грн

Економічний ефект визначається за формулою 3.1

$$E = (\Pi_v - Z_p) - B_{rp}, \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект від впровадження заходів, грн;

Π_v – планований показник доходів від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом, грн;

Z_p – витрати на реалізацію заходів, грн;

B_{rp} – дохід від реалізації послуг за останній період, грн

Планований показник доходів від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом визначається за формулою 3.2.

$$\Pi_v = B_{rp} + (B_{rp} \times \frac{\Pi_{pv}}{100}), \quad (3.2)$$

де $\Pi_{\text{в}}$ – планований показник доходів від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом, грн;

$V_{\text{рп}}$ – дохід від реалізації послуг за останній період, грн

$\Pi_{\text{рв}}$ – планований приріст виручки від реалізації внаслідок реалізації запропонованих заходів, %.

Планований показник доходів від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом на 2024 рік складе:

$$4\,201\,100 + \left(4\,201\,100 \times \frac{10}{100}\right) = 4\,621\,100 \text{ грн}$$

Звідси економічний ефект від формування системи управління кадровим потенціалом та реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу складає:

$$(4\,621\,210 - 99\,077) - 4\,201\,100 = 321\,033 \text{ грн}$$

Економічний ефект від формування системи управління кадровим потенціалом та реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу є позитивним, так враховуючи, що стаття витрат на створення цифрової платформи є разової і в наступному році не необхідною, то економічна ефективність даних заходів збільшиться ще більше.

Визначимо показник рентабельності запропонованих заходів за формулою 3.3.

$$P = \frac{E}{Z_p} \times 100, \quad (3.3)$$

де P – показник рентабельності, %;

E – економічний ефект від впровадження заходів, грн;

Z_p – витрати на реалізацію заходів, грн

Рентабельність запропонованих заходів становить:

$$P = \frac{99\,077}{321\,033} \times 100 = 30,9 \, \%$$

Термін окупності запропонованих заходів визначається за формулою 3.4.

$$B = \frac{Z_p}{E}, \quad (3.4)$$

де B – час окупності витрат, роки;

Z_p – витрати на реалізацію заходів, грн;

E – економічний ефект від впровадження запропонованих заходів, грн

Термін окупності витрат на формування системи управління кадровим потенціалом та реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу становить:

$$B = \frac{321\,033}{99\,077} = 3,2 \text{ роки.}$$

Результати проведених розрахунків представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати проведених розрахунків

Показник	Розрахований результат
Планований показник доходів від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом на 2024 рік, грн	4 621 100
Економічний ефект, грн	321 033
Рентабельність запропонованих заходів, %	30,9
Термін окупності, роки	3,2

Запропоновані напрями кадрової стратегії розвитку кадрового потенціалу значною мірою залежать від загальної стратегії підприємства, від адаптації та відновленні кадрів у ринку праці, зміни умов законодавства та самої стратегії розвитку підприємства і сформованих завдань до виробничих підрозділів.

Працівники дистанції є не тільки експлуатаційним штатом, що виконує виробничі функції, а й активною частиною виробничого процесу, яке направлена на забезпечення безпеки руху поїздів, тому досягнення стратегічних цілей

акціонерного товариства є неможливим без наявності висококваліфікованого персоналу, його досвіду та наявності ефективної системи адаптації, підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації співробітників.

Наявний кадровий потенціал можна розвивати з допомогою запропонованих напрямів розвитку кадрового потенціалу, яке направлена на вкладання в освіту, підвищення мотивації та моральне стимулювання.

Висновки: економічний ефект від формування системи управління кадровим потенціалом та реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу є позитивним та складає 321 033 грн, витрати на запропоновані заходи окупляться через 3,2 роки. Рентабельність запропонованих заходів становить 30,9 %. Економічний ефект в наступному році стане ще більший, адже витрати на створення цифрової платформи будуть лише в першому році запровадження запропонованих заходів, у наступні роки сталими будуть лише витрати на систему управління кандидатами; підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки працівників та на систему мотивації керівників та професіоналів. Можливе збільшення суми витрат на підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки працівників у зв'язку із збільшенням кількості працівників на навчання.

Висновки до розділу 3

Доведено та обґрунтовано необхідність перегляду методів та моделей управління кадровим потенціалом підприємства залізничного транспорту в умовах цифровізації. Сформовано принципово нову систему управління кадровим потенціалом підприємства залізничного транспорту в умовах цифровізації за рахунок виокремлення в її межах підсистем (формування, використання, управління розвитком та управління якістю трудового життя), які сформовані на засадах платформізації та інтелектуалізації, що в цілому створює якісну основу для забезпечення розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. Зазначене стане можливим за рахунок вдосконаленню режимів праці та

відпочинку, скороченню витрат робочого часу та його раціонального використання, підвищенню кваліфікації, підготовки та перепідготовки працівників відповідно до потреб підприємства.

З метою забезпечення практичного впровадження отриманих наукових результатів в було сформовано принципову модель функціонування цифрової кадрової платформи, основні функції якої будуть пов'язані з плануванням, підбором, адаптацією та управлінням знаннями працівників в режимі реального часу. Зважаючи на ключову роль кадрової стратегії в системі управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту в роботі були визначені стратегії розвитку кадрового потенціалу направлені на оптимізацію, збереження та зміцнення розвитку кадрового потенціалу підприємства. Дані стратегії розвитку кадрового потенціалу в нинішніх умовах цифрової економіки є гнучкими та адаптивними, і виступають одним із головних факторів успіху в майбутньому для підприємства. Вони були сформовані на основі базових потреб та можливостей працівників, які відповідають цілям та завданням підприємства. Доведена ефективність запропонованих заходів за рахунок розрахунку показників економічної ефективності, рентабельності запропонованих заходів та терміну їх окупності.

Отже в цілому, запропоновані науково-практичні положення щодо формування системи кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації є особливо важливою частиною управління кожного підприємства завдяки цьому підвищується рівень професійно-кваліфікаційний навиків працівників, оновлюються їх знання за рахунок стимулювання по результатах оцінювання вкладу кожного працівника в кінцевий результат діяльності підприємства, а що у свою чергу сприяє вирішенню стратегічних цілей підприємства. Ефективна система управління розвитком кадрового потенціалу має включати в себе комплектування та підготовку висококваліфікованих кадрів, їх оцінку й розстановку, організацію професійної адаптації, мотивацію та виховання працівників

Висновки

Не зважаючи на виняткове значення підприємств залізничного транспорту в процесі забезпечення економічного розвитку та безпеки нашої держави, вони опинилися в край важкому фінансово-економічному становищі. Даний факт ускладняється кардинальною трансформацією факторів макросередовища обумовлених галопуючим становленням цифрової економіки в Україні та у світі.

Зважаючи на те, що кадри є особливо важливою складовою забезпечення ефективності діяльності підприємства було зроблено висновок щодо необхідності удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту. Саме тому в першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуті основні теорії управління кадровим потенціалом, визначені принципи, цілі і методи управління персоналом в умовах цифровізації, адже саме вони набувають нового значення і мають застосовуватися на новому рівні в прогресуючому світі. Доведено, що основними принципами формування кадрового потенціалу є принцип системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правого та соціального захисту, базуючись на них у третьому розділі сформована система управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрових трансформацій. Визначено, що найбільшої трансформації в умовах становлення цифрової економіки зазнає показник з праці такий, як продуктивність. Підвищення продуктивності праці відбувається в основному за рахунок автоматизації трудових процесів при зниженні витрат, це є позитивним фактором трансформації показника, але викликає і негативний вплив, який очікується від змінення вимог до фахівців. В межах першого виділені шляхи забезпечення ефективності використання управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження в другому розділі стала Коростенська дистанція сигналізації та зв'язку. В межах розділу було проведено фінансово-економічний аналіз її діяльності та акцентована увага на показниках ефективності використання кадрового потенціалу даного підприємства. Під час досліджень

з'ясовано, що наразі відбувається зростання плинності кадрів, зростання середнього віку працівників та погіршення рівня зацікавленості працівників в результатах роботи підприємства, що обумовлено відсутністю сучасних методів та моделей управління кадрового потенціалу. Даний фактор негативно позначився на діяльності підприємства.

Третій розділ було присвячено забезпеченню ефективності управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифровізації. В межах розділу було удосконалено систему управління кадровим потенціалом підприємства залізничного транспорту в умовах цифровізації за рахунок виокремлення в її межах підсистем (формування, використання, управління розвитком та управління якістю трудового життя), які сформовані на засадах платформізації та інтелектуалізації, що в цілому створює якісну основу для забезпечення розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. Дана наукова пропозиція направлена на збереження, закріплення, розвитку, навчання та мотивації кадрового потенціалу, розглянуті трансформовані в умовах цифровізації підсистеми управління кадровим потенціалом підприємства дозволяють вивести на новий рівень кадровий потенціал, його розвиток, навчання, підвищення кваліфікації. Діяльність підсистем направлена на поінформованість працівників щодо системи оплати праці та складу пільг, забезпеченні ефективного використання кадрового потенціалу підприємства та управлінні талантами, автоматизованого планування потреби в кадрах та їх добору, створення та комплектування управлінського персоналу. В межах розділу запропоновані напрями удосконалення кадрової стратегії, що дозволять зміцнити кадровий потенціал, використовувати людські ресурси в повному обсязі, зберегти та займатися розвитку персоналу, проводити оцінювання та адаптацію працівників. Всі запропоновані заходи направлені на створення здорового, емоційного та соціально-психологічного настрою в колективі. З метою обґрунтування доцільності впровадження науково-практичних положень в роботі була проведена оцінка ефективності запропонованих заходів. Розрахунки свідчать про те, що економічний ефект є позитивним та термін окупності настане через 3,2 роки.

Список використаних джерел

- 1 Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
- 2 Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
- 3 Беззубко Л.В., Гончарова Л.О., Беззубко Б.І. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. 201 с.
- 4 Федонін О.С., Рєпіна О.С., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.
- 5 Балабанова Л.Б., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
- 6 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2004. 587 с.
- 7 Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. Вип. 3, 2007. С 48–53.
- 8 Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. 2018. № 2. URL: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/13.pdf (дата звернення 15.10.2023).
- 9 Крисько В. Ф. Використання кадрового потенціалу в контексті сільського розвитку. *Аграрний інформаційний науково-виробничий журнал*. 2010. № 13. С. 12–17.
- 10 Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_21 (дата звернення 15.10.2023).
- 11 Слиньков В. Н. Управління персоналом: практичні рекомендації. Київ: Алерта, 2004. 240 с.
- 12 Шаповал О.А. Кадровий потенціал як економічна категорія та підходи до його формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія:*

13 Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства / О.В.Заремба //XLVII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки : конференція ВНТУ, 2018.

14 Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2000. 215с.

15 Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.

16 Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. Київ: МАУП, 2001. 112 с.

17 Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995.

18 Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013 № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення 12.11.2023)

19 В. В. Дикань Формування моделі розвитку кадрового потенціалу машинобудівного комплексу в умовах інтеграційної взаємодії. *Ефективна економіка*. 2013 № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2236> (дата звернення 12.11.2023)

20 Кривов'язюк І. В., Тишко І. Я. Теорія пропорційності функціонування та розвитку соціально-економічних систем. *Наука й економіка*. 2009. № 4 (16). С. 166 – 173.

21 Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2009. № 15. С. 17–27.

22 Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: монографія НАН України. Донецьк. Ін-т економіки промисловості, 2008. 380 с.

23 Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2004. № 4. С. 191–200.

24 Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*. 2010 № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302> (дата звернення 10.11.2023)

25 Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал: Економіка. Фінанси. Право*. 2021 № 3. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/606> (дата звернення 10.11.2023).

26 Чупріна М., Смагіна А. Цифрові трансформації в системі управління персоналом // Бізнес, інновації, менеджмент проблеми та перспективи III міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи" / Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського 2023 № 2022 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271702> (дата звернення 10.11.2023).

27 Лисак В.Ю. Роль управління персоналом в розвитку підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Економічні науки*. 2009. Вип. 2. С. 399–405.

28 Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2013. № 3 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення 07.11.2023).

29 Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf (дата звернення 20.11.2023).

30 Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка і суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660> (дата звернення 20.11.2023).

31 Торопова В. І., Овчиннікова В. О. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. URL:

<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2711/1/Ovchynnikova.pdf> (дата звернення 23.10.2023).

32 Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.

33 Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.

34 Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник Економіки*. 2012. Вип. 1. С 137–144.

35 Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. Вип. 3(20). С 165– 170.

36 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Діагностика виробничого потенціалу підприємства та фінансова діагностика: Конспект лекцій з дисципліни «Економічна діагностика». Харків: УкрДАЗТ, 2014. Ч.4. 54 с.

37 Стратегічний контекст управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту / В.Л. Дикань та ін.// *Вісник економіки транспорту і промисловості: тези доповідей за матеріалами 15-ї наук.-практ. міжнар. конф. «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (6 - 8 червня 2019 р.)* / Харків, 2019. № 66 (додаток). С. 98–100.

38 Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 16.10.2023).

39 Обруч Г. В. Особливості управління персоналом залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Бізнес-навігатор*. Харків, 2019. Вип. 6.1-1(56). С. 99–105.

40 Дикань В.Л., Заєць Г.П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/136127> (дата звернення 16.10.2023).

41 Корінь М. В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_60_34 (дата звернення 17.10.2023).

42 Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_2_14 (дата звернення 17.10.2023).

43 Орлова Н.Г., Коломієць В.С., Лопатецька А.О. Вплив цифрової економіки на трудові відносини в XXI столітті. *Юридичний науковий журнал*. 2022. № 5. URL: http://lsej.org.ua/5_2022/72.pdf (дата звернення 17.10.2023).

44 Чалюк Ю.О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. *Економічний науково-практичний журнал: Підприємництво та інновації*. 2023. № 26 URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/57026> (дата звернення 17.10.2023).

45 Кулик М. В. Система управління кадровим потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2012. № 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_2_1/049-053.pdf (дата звернення 17.10.2023).

46 Положення про Коростенську дистанцію сигналізації та зв'язку, затверджене наказом АТ «Укрзалізниця»: затв. Наказом регіональної філії 28.03.2023 № 126-Н.

47 Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства "Українська залізниця", розслідування фактів можливої бездіяльності, порушення законодавства України органами управління зазначеного підприємства, що призвели до значного погіршення технічного стану підприємства та основних виробничих показників: Постанова Верховної Ради України від 16.02.2022 № 2055-IX // База даних «Ліга Закон». URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t222055?ed=2022_02_16 (дата звернення 17.10.2023).

48 Дикань В. Л. Ю. В Єлагін, Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник / Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Харків, 2012. 281 с.

49 Цифрова адженда України – 2020. URL: <https://www.slideshare.net/tsnua/ss-72226573> (дата звернення 17.10.2023).

50 Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки // Економіка та держава: наук. фахове вид. 2022. № 2. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/19.pdf (дата звернення 25.10.2023).

51 30+ додатків для рекрутерів та HR. Хурма. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/30-dodatkov-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv> (дата звернення 25.10.2023).

52 Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf (дата звернення 20.11.2023).

53 HR-тренди 2018: чим Україна відрізняється від світу. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html> (дата звернення 25.10.2023).

54 Єдність менеджменту як мистецтво самоуправління: командами керують команди. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-CapitalTrends-2018-1.pdf> (дата звернення 25.10.2023).

55 Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf> (дата звернення 25.10.2023).

56 Добробут та стабільність персоналу: підвищення ефективності працівників через відновлення. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-CapitalTrends-2018-7.pdf> (дата звернення 25.10.2023).

57 Марусей Т.В. Діджиталізація туристичного сектору як інструмент розвитку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/75.pdf (дата звернення 07.11.2023).

58 С. В. Коляденко Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. Вип. 6. С. 105–112.

59 Криворучко О. С., Краус Н. М. Імперативи формування та домінанти розвитку цифрової економіки у сучасному парадигмальному контексті // Парадигмальні зрушення в економічній теорії XIX ст.: тези доповідей III міжнарод. наук.-практ. конф. (2–3 лист. 2017 р) Київський нац. універ. ім. Т. Шевченка. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. С. 681–685

60 Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 4–12.

61 Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 182 URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14> (дата звернення 07.11.2023).

62 Банківська система України на шляху євроінтеграції: монографія / С.А. Буковинський та ін. Київ: ЦНД НБУ, 2015. 496 с.

63 Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.210> (дата звернення 07.11.2023).

64 Гриценко А. А. Цифровий розвиток: структура, капіталізація та соціалізація. *Економічна теорія: міжвідомч. наук.-теорет. журн*. 2018. № 4. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2018.04.005> (дата звернення 07.11.2023).

65 Науменкова С. В., Міщенко В. І. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. *Economydigitalizationinapandemiccondition: processes, strategies, technologies. Riga, Latvia*. 2022. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-194-7-10> (дата звернення 07.11.2023).

66 Whiting K. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum. October 21, 2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them> (дата звернення 12.11.2023).

67 Carlin D. Overcoming the fear factor inhiring tech talent. McKinsey. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/overcoming-the-fear-factor-in-hiring-tech-talent?stcr=E7CCAC3CB45241CBB710BB1226624D5D&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=3ff2a103786d486c8ff54a782825547c&hctky=13276849&hdpid=ef9c30fab9f1-4018-9482-2d10d44b8ebf> (дата звернення 12.11.2023).

68 М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості. *Економічні науки*. 2022. Вип. 66 С. 39–48.

69 Дикань В.Л., Маслова В.О. Організація виробництва: підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

70 Нормативи чисельності працівників дистанцій сигналізації та зв'язку залізниць України, затверджені наказом Укрзалізниці № 594-ЦЗ від 26 липня 2004.

71 Методика визначення обсягу робіт дистанцій сигналізації та зв'язку (в технічних одиницях) для обчислення продуктивності праці працівників, зайнятих експлуатацією технічних засобів автоматики, телемеханіки та зв'язку, затверджена наказом Укрзалізниці № 498-Ц від 24 жовтня 2007.

72 Показники по віднесенню відособлених структурних підрозділів залізниць та підприємств до груп (класів) з оплати праці керівників, затверджені наказом Укрзалізниці від 04.04.2003 № 088-Ц

73 Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F5Typography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F5Typography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf) (дата звернення 12.11.2023).

74 Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету* 2020. № 1. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/13305> (дата звернення 16.11.2023).

75 30 популярних систем управління кандидатами (ATS): огляд для рекрутерів URL: <https://happymonday.ua/5-populyarnyh-ats> (дата звернення 16.11.2023).

76 Система управління талантами Talent management system URL: <https://ispro.ua/page/sistema-upravlinnya-talantami> (дата звернення 16.11.2023).

77 Рудь А. І. Принципи та положення формування цифрової кадрової платформи на залізничному транспорті. Матеріали 83-ї студентської науково-технічної конференції. Х. : УкрДУЗТ, 2023. 113 с. URL : https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/programa_sntk-83-.pdf (дата звернення: 19.12.2023).

78 Рудь А. І., Овчиннікова В.О., Пашинський С. А. Визначення інструментів активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. URL: <https://kart.edu.ua/unit/visnik-etc/arhiv-nomeriv/2023-2>.

79 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

80 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації»
автора: Рудь Анастасія Ігорівна
(ПІБ автора повністю)

містить 12,11 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

02.01.2024 р.