Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.288.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, гр. 213-ЕП-З23
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)



_____ Ірина ПАНАСЕНКО
(підпис)

Керівник: професор, докт. екон. наук
Вікторія ОВЧИННІКОВА
Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена ДИКАНЬ

2025

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

«_____»_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Панасенко Ірині Федорівні

1 Тема «Стратегічне управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту»

керівник Овчиннікова Вікторія Олексіївна, д-р, екон. наук, професор

затверджені наказом УкрДУЗТ від "21" жовтня 2024 року № 30/24

2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року

3 Вихідні дані Статистичні дані по підприємству та по галузі

Фінансово-економічна звітність підприємства

Корпоративна стратегія

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні положення стратегічного управління кадровими ресурсами залізничного підприємства

2 Аналіз господарської діяльності Акціонерного товариства «Укрзалізниця»

3 Удосконалення комплексу стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту

5 Перелік графічного матеріалу

1 Концептуальні аспекти кадрової стратегії

2 Основні моделі розробки кадрової стратегії

3 Аналіз впливу інновацій на кадровий потенціал підприємства

4 Обсяг приведеної продукції АТ «Укрзалізниця»

5 Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності

6 Порівняння середньомісячної заробітної плати працівників

7 Аналіз витрат та фінансових результатів АТ «Укрзалізниця»

8 Трансформація підприємства залізничного транспорту на базі концепції «Індустрія 4.0»

9 Принципова схема формування комплексу стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту

10 Процес формування та реалізації кадрової стратегії

11 Цілі та завдання реалізації стратегії управління персоналом АТ «Укрзалізниця»

12 Інструменти реалізації цифрової кадрової політики АТ «Укрзалізниця»

13 Впровадження штучного інтелекту в HR-менеджмент АТ «Укрзалізниця»

14 Економічні результати від впровадження штучного інтелекту в HR менеджмент

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання « 01 » жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	**Примітка**
1 Теоретичні положення стратегічного управління кадровими ресурсами залізничного підприємства	22.10.2024	викон.
2 Аналіз господарської діяльності Акціонерного товариства «Укрзалізниця»	01.11.2024	викон.
3 Удосконалення комплексу стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту	16.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.

Студент Ірина ПАНАСЕНКО

Керівник Вікторія ОВЧИННІКОВА

Зміст

Вступ 6

1 Теоретичні положення стратегічного управління кадровими ресурсами залізничного підприємства 8

1.1 Цифрові технології як ефективний засіб управління та розвитку людських ресурсів 8

1.2 Концептуальні підходи до формування кадрової стратегії підприємства 11

1.3 Забезпечення ефективності стратегічного управління персоналом на основі інновацій 15

Висновки за розділом 1 25

2 Аналіз господарської діяльності Акціонерного товариства «Укрзалізниця» 27

2.1 Дослідження ключових видів діяльності залізничного підприємства 27

2.2 Діагностика основної діяльності АТ «Укрзалізниця» 30

2.3 Дослідження показників з праці 37

2.4 Дослідження стану та ефективності використання основних фондів 41

2.5 Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства 50

Висновки за розділом 2 53

3 Удосконалення комплексу стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту 56

3.1 Кадрова стратегія підприємства та механізм її реалізації 56

3.2 Інструменти реалізації цифрової кадрової політики АТ «Укрзалізниця» 69

3.3 Особливості використання штучного інтелекту в HR менеджменті підприємств залізничного транспорту 77
Висновки за розділом 3 95
Висновок 98
Список використаних джерел 101

Вступ

Актуальність теми. Процес інформатизації світової економіки зачіпає всі сфери господарювання, а у останнє десятиліття, через бурхливий розвиток комп'ютерних технологій і штучного інтелекту, стає більш інтенсивнішим. Через панування даного процесу перетворень зазнали всі складові діяльності підприємств залізничного транспорту, але перш за все кадрова, як найбільш гнучка і адаптивна.

Зважаючи на те, що розвиток інформаційних технологій сприяє посиленню глобалізації комунікацій у віртуальному просторі, підвищенню доступності інформації, забезпеченню можливості безперервного професійного розвитку та збільшенню важливості інформації, вільного часу, навчання, підприємство стикається з суттєвими змінами цінностей та мотивів працівників. Таким чином, зважаючи на те, що в сучасному менеджменті людина є джерелом знань та найважливішим ресурсом спроможним забезпечити інноваційне перетворення всього підприємства, виявлення напрямів трансформації кадрової політики стає актуальним завданням, а формування дієвої кадрової стратегії - ключем модернізації національної економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових 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 стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань:**

1) виконати аналіз теоретичних положень стратегічного управління кадровими ресурсами залізничного підприємства;

2) встановити напрямки забезпечення ефективності стратегічного управління персоналом на основі інновацій;

3) провести економічну діагностику господарської діяльності Акціонерного товариства «Укрзалізниця»;

4) обґрунтувати кадрову стратегію підприємства та механізм її реалізації;

5) сформувати інструменти реалізації цифрової кадрової політики АТ «Укрзалізниця»;

6) визначити особливості використання штучного інтелекту в HR менеджменті підприємств залізничного транспорту.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління кадровою політикою підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень щодо стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту.

Інформаційною основою роботи є публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів щодо питань кадрового менеджменту, монографічні дослідження із забезпечення ефективності управління персоналом підприємства, статистичні дані та дані фінансової і статистичної звітності підприємств, закони України, ресурси Інтернету, що відображено у джерелах [1-79], 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.

Методи дослідження. У дослідженні застосовані різноманітні методи, а саме: прийоми абстрактно-логічного методу, аналіз і синтез, індукція та дедукція, аналогія і порівняння, а також методи порівняльного аналізу, середніх і відносних величин, статистичного групування, графічний.

Наукова новизна полягає в удосконаленні системи стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту за рахунок розробки принципової схеми створення комплексу стратегічного управління кадровою політикою, процесу формування та реалізації кадрової стратегії підприємства, визначення цілей та завдань її реалізації. Це вцілому дозволить забезпечити інтелектуальний розвиток кадрового потенціалу, а також створить передумови до цифрової трансформації всього підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розкритті напрямків використання штучного інтелекту в HR менеджменті підприємств залізничного транспорту.

Результатами роботи автора є розкриття цілісного комплексу стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту» (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 84-й студентській науково-технічній конференції СНТК Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2024 р., м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

1 Теоретичні положення стратегічного управління кадровими ресурсами залізничного підприємства

1.1 Цифрові технології як ефективний засіб управління та розвитку людських ресурсів

У сучасному світі обсяг інформації збільшується з кожним роком. Цьому сприяє науковий прогрес, віртуалізація і автоматизація багатьох бізнес-процесів, оцифровка даних. Всі дані необхідно структурувати, обробляти і зберігати. Це спричинило за собою зростання обчислювальних потужностей.

За останні кілька років відбулося бурхливе зростання використання вітчизняними підприємствами даних про співробітників і клієнтів для аналізу, прогнозування і поліпшення виробничих показників. Однак як тільки заходить мова про обробку підприємствами персональних даних співробітників на практиці, з'являються як нові ризики, так і нові можливості [1].

Вимірювання управлінського досвіду, прогнозування та запобігання професійного вигорання, зберігання та аналіз даних співробітників, швидкий пошук потрібного кандидата, формування ефективної команди та багато іншого стали доступними та ефективнішими за допомогою Big Data.

Дослідження наукових праць з даної тематики [2-6] дозволило виділити причини актуалізації застосування цифрових інструментів в стратегічному управлінні кадровими ресурсами. По-перше, можна відзначити посилення уваги до ключових характеристик праці, таких як продуктивність праці та залучення (мотивація) працівників, а також теми, що мають соціальне значення, такі як різноманітність та гендерна рівність заробітної плати, і все, що викликає питання про те, як краще управляти працівниками та персоналом. По-друге, при великому штаті співробітників цифрові технології дозволять здійснити комплексний збір і

всебічний аналіз людського капіталу з урахуванням загальної ефективності бізнесу та окремих напрямків діяльності підприємства.

Сучасні засоби аналізу даних дозволяють відстежувати і аналізувати значну кількість даних про співробітників, включаючи дані з мовних і телефонних повідомлень, міжособистісного спілкування і відео-інтерв'ю [7].

Щодо АТ «Укрзалізниця» Big Data надасть широкі можливості інструментам HR-аналітики:

- аналітика завантаженості робочого персоналу;

- аналітика вхідних каналів залучення персоналу: веб-сайту, рекрутингових майданчиків, усних рекомендацій з позиції аналізу їх результативності;

- аналітика групової взаємодії для формування ефективних команд з урахуванням залежності загальної результативності групи від вхідних до її складу індивідів;

- аналітика плинності кадрів, прогнозування потреби залізничної компанії в персоналі, розрахунок індексів задоволеності та залученості співробітників;

- аналітика лідерства, щоб оцінити внесок керівників за допомогою аналізу результативності всієї організації та зворотного зв'язку від співробітників, отриманої методом анонімних опитувань і особистих інтерв'ю.

Big Data в HR успішно застосовується в даних залізничної галузі:

- рекрутинг-аналіз і відбір кращих кандидатів у великому обсязі неструктурованих даних: профілі в соціальних мережах, замітки, фотографії, коментарі, місце проживання, відгуки про попередні місця роботи та ін.;

- формування оптимального графіка роботи співробітників-аналіз робочого навантаження співробітників на основі минулих робочих періодів і підготовка оптимальних пропозицій по змінах;

- аналіз внутрішніх комунікацій: електронної пошти, телефонних розмов, зустрічей в календарях, листування в корпоративних чатах, месенджерах та ін..

При явних плюсах використання великих даних на даному етапі все одно залишаються ризики. Справді, на залізничному транспорті є напрямки діяльності, які вже сама наявність персональних даних належить до ризиків, адже

дана галузь має стратегічне значення для нашої держави. Порушення цієї вимоги може нести за собою наслідки. Велика кількість керівників висловлює побоювання через те, що конфіденційні відомості можуть піддаватися кібератакам. 75% компаній усвідомлюють необхідність посилення безпеки і конфіденційності даних, але тільки 20% володіють засобами безпеки для захисту даних про співробітників [7].

Big Data не завжди точно обробляє дані. Ряд експертів [8-21] схвильовані тим, що похибки в системах управління даними або в алгоритмі інформаційних систем підтримки прийняття рішень можуть привести до закріплення тенденції до систематичних помилок.

Великі компанії визнали, що без контролю людини машинний інтелект може вести себе непередбачувано. Вони наймають сотні людей для того, щоб вони контролювали процеси поведінки алгоритмів і могли вчасно запобігти помилкам системи без шкоди для компанії.

При цьому, переваг у Big Data на даному етапі набагато більше. В даний час вже не можна уявити собі обробку великих даних вручну. Економія часу, ресурсів, грошових коштів, висока швидкість обробки, мінімізація людського фактора – безсумнівно, спрощують роботу з даними. Технології великих даних вже зараз ефективно управляють людськими ресурсами.

1.2 Концептуальні підходи до формування кадрової стратегії підприємства

Наразі спостерігається жорстка конкурентна боротьба, і стрімка трансформація умов ринку, у зв'язку з цим одну з головних і важливих ролей набуває грамотне управління персоналом, адже співробітники підприємства - це головна рушійна сила ефективності його діяльності. Персонал підприємства впливає на здійснення цілей, формування інновацій, результативність у вирішенні небажаних ситуацій, якість товарів і послуг. Однак для ефективної

роботи підприємства не достатньо лише найняти компетентний персонал, важливо організувати його діяльність якомога більш раціонально. Тому до формування кадрової стратегії потрібно підійти максимально серйозно, адже тільки кадрова стратегія відіграє роль інструменту досягнення найважливіших цілей і завдань компанії, що дають можливість максимізувати прибутковість [22].

Вивчаючи наукові джерела з управління, стало очевидним, що різні автори по-своєму обґрунтують сутність поняття "кадрова стратегія". В результаті аналізу наведених визначень можна відзначити, що такі автори, як Базаров Т. Ю. і Бедненко А., визначають кадрову стратегію як набір основних цілей, принципів і правил роботи з персоналом. Кібанов А. Я., Корчагіна А. С., Клочкова М. С., Гусарова М. С. та Алімбеков Т. А. представляють кадрову стратегію як певний напрямок дій для досягнення системою управління персоналом поставлених цілей. Загалом, підходи до трактування сутності кадрової стратегії мають спільне - всі вони розкривають аналізований тип стратегій, як набір конкретних принципів, методів і правил роботи зі співробітниками компанії, а також заходи формування компетентного, відповідального персоналу для досягнення сформованих цілей компанії.

Проведені дослідження дозволили дійти висновку, що поняття «кадрова стратегія» слід розглядати як це розроблена керівництвом підприємства певна спрямованість управлінських дій організаційного, економічного, соціального характеру, потрібних для реалізації довгострокових цілей по формуванню компетентного, відповідального і цілісного колективу, з урахуванням стратегічних завдань підприємства та його ресурсного потенціалу.

При аналізі визначень виділено основоположні риси кадрової стратегії:

- довгостроковість - спрямованість на формування і модифікацію психологічних установок, мотивації, структури кадрового складу, структури управління (деяких елементів);

- взаємозв'язок із загальною стратегією підприємства, облік всіляких критеріїв зовнішнього і внутрішнього середовища, адже їх трансформація

означає зміни в стратегії компанії і викликає необхідність в змінах в структурі та обсязі співробітників, їх професіоналізму, стилю і методів керівництва.

Метою кадрової стратегії є організація, узгоджена із зовнішнім і внутрішнім середовищем, розробки конкурентоспроможного трудового потенціалу компанії в стратегічному напрямку управління персоналом.

Конкурентоспроможний трудовий потенціал компанії - це можливість персоналу бути більш конкурентоспроможними в порівнянні з персоналом паралельної компанії. Конкурентоспроможність формується завдяки кваліфікованості і компетентності, якостей особистості, інноваційного і мотиваційного потенціалу персоналу [11].

Кадрова стратегія підприємства надає можливість вирішити такі завдання як:

а) наявність у підприємства необхідного трудового потенціалу, враховуючи потреби стратегії цієї компанії;

б) розробка показників внутрішнього середовища підприємства, всередині якої внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу;

в) відштовхуючись від цілей стратегії підприємства і очікуваних показників роботи можливо вирішити наступні питання, як функціональна структура управління компанії, а також структура управління кадрами. Методи стратегічного управління надають можливість забезпечити гнучкість організаційних структур;

г) потенціал вирішення неузгодженостей у сфері централізації децентралізації управління співробітниками підприємства. Базою стратегічного управління також є поділ повноважень і обов'язків як зі сторони їх відповідності стратегії, так і послідовності їх реалізації.

Використання принципів стратегічного менеджменту в управлінні співробітниками підприємства означає зосередження стратегічних проблем в відділах управління персоналом та передача частки оперативно-тактичних повноважень у ведення функціональних і виробничих відділів підприємства [3].

Основними рисами кадрової стратегії є:

- довгостроковий характер (розробка мотиваційної політики, психологічних установок, структури управління персоналом вимагає велика кількість часу);

- взаємозалежність із загальною стратегією компанії (коли спільну стратегії компанії потрібно модифікувати, а також торкнутися кадрову політику: переформувати структуру персоналу, чисельність співробітників, підвищити їх кваліфікацію та вміння, методи і стиль керівництва).

Перевага певного виду стратегії управління персоналом реалізується залежно від цілей компанії в сфері кадрового менеджменту в певний проміжок часу. Комплект базових кадрових стратегій, що застосовуються наразі в нашій країні досить невеликий.

Стратегія самозабезпечення (стратегія «кадрової автаркії») сформована, ґрунтуючись на створенні персоналу необхідної чисельності і компетентності із вже існуючих співробітників компанії, з рідкісними винятками даних умов. Потреби компанії реалізуються за допомогою активного внутрішнього поділу співробітників спільно з їх періодичним перенавчанням і підвищенням кваліфікації. Основний принципом поділу є принцип персональних заслуг співробітників, зростаючих в професійному плані в даній компанії. Дана стратегія підходить компаніям, в яких відсутній необхідний обсяг коштів для набору співробітників поза компанією. Така стратегія аналізується як інструмент докризового реагування, що дає можливість дозволити наявні кадрові проблеми власними силами, зберігши при цьому матеріальні та організаційні засоби [7].

Стратегія імпорту - стратегія, що базується на створенні компанією колективу необхідного обсягу і компетенції за допомогою ресурсів зовнішнього середовища з можливими винятками з представлених умов. Потреба в співробітниках вирішується при використанні інтенсивного залучення із зовнішнього середовища в компанію співробітників необхідної чисельності та кваліфікації. Співробітники, які не відповідають запропоновані положенням, залишають компанію, дотримуючись норми трудового права, адже, відповідно до

стратегії, компанії більш вигідно найняти відповідного співробітника із зовні (з конкурентної компанії, випускник відповідного навчального закладу та ін.), а не формувати самостійно. Дану стратегію краще застосовувати в

1.3 Забезпечення ефективності стратегічного управління персоналом на основі інновацій

Цифрова трансформація і модернізація підприємств, глобальна конкуренція, зміна умов праці в період пандемії та багато інших факторів призвели до появи нових тенденцій в HR, зміни кадрових технологій, появи нових інструментів в управлінні персоналом.

Перш за все, для аналізу впливу HR-інновацій на кадрову політику їх доцільно згрупувати за двома напрямками:

- використання кадрового потенціалу (включаючи реалізацію персонал технологій і автоматизацію HR-процесів);

- розвиток кадрового потенціалу (інновації в освітніх техніках).

В окрему групу можна виділити соціальні інновації, що впливають як на поточну діяльність підприємства, так і на його стратегічний розвиток (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Аналіз впливу інновацій на кадровий потенціал підприємства

Група інновацій	Призначення	Вплив на кадровий потенціал
1	2	3
Персонал-технології	Оптимізація HR-процесів підприємства	- підвищення якості кадрового потенціалу за рахунок його ефективного формування, навчання та розвитку; - залучення та утримання цінних для підприємства спеціалістів;

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
		- залучення співробітників нового покоління; - підвищення мотивації, зниження плинності кадрів; - створення інноваційного середовища на підприємстві; - поліпшення морально-психологічного клімату; - оптимізація витрат на персонал, підвищення зарплатовіддачі та ін.
Автоматизація HR-процесів		- управління витратами і зниження витрат на управління персоналом; - дотримання правових норм; - ведення кадрового діловодства; - надання статистичної звітності з праці податкової звітності до державних органів; - кадрова аналітика; - оцінка ефективності управління персоналом та ін.
Інноваційні освітні технології	Підвищення якості освітніх послуг для особистісного і професійного розвитку	- розвиток працівників, підвищення якості кадрового потенціал; - підвищення сприйнятливості і адаптивності персоналу до нововведень; - оптимізація витрат на розвиток і навчання та ін.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Соціальні інновації well-being of employees	Рішення соціально значущих завдань на підприємстві, підвищення соціальної ефективності	- відтворення кадрового потенціалу; - підвищення якості трудового життя; - зниження рівня стресу, збереження здоров'я робітників; - зниження плинності кадрів та ін.

Розглянемо виділені в таблиці групи інновацій. Перш за все це інновації в технологіях управління персоналом.

Під персонал-технологіями (кадровими технологіями, технологією управління людськими ресурсами) традиційно розуміють сукупність професійних прийомів і методів управління персоналом, за потужністю яких вирішуються кадрові проблеми організації [25].

Основними сферами HR в організації є кадрове планування, рекрутинг, адаптація, оцінка, стимулювання, розвиток персон ла, формування організаційної культури та ін. в рамках кожного з напрямів з'являються нові тенденції, використовуються нові методи та інструменти.

Наприклад, для залучення та відбору перспективних кандидатів використовуються такі нові інструменти рекрутингу, як віртуальні тури по офісу, відеоінтерв'ю, оцінка шукачів по голосу, психозондування (тестування підсвідомості), перевірка на поліграфі, аналіз цифрового сліду і репутації в соціальних мережах.

З 2017 року КБ «Приватбанк» при підборі співробітників масового сегмента використовує автопошук резюме, автодозвін роботом і чатбота рекрутера. Очна зустріч проводиться з кандидатом лише на заключному етапі

відбору, що дозволяє значно скоротити витрати на підбір персоналу і скоротити час закриття вакансії до 7 днів.

Зросла мобільність персоналу і мережеві засоби спілкування, що дозволяє створювати глобальний ринок праці. Краудсорсинг, що є методом обробки великих даних (Big Data), ініціював появу нового методу формування персоналу-краудректуринга. Це технологія масового зовнішнього пошуку і відбору персоналу, коли на спеціалізованої платформі за допомогою мережі Інтернет реалізується спеціально розроблений краудсорсинговий проект, а професійні рекрутери оцінюють роботу потенційних претендентів і відбирають найбільш гідних для роботодавця [25].

Помітною тенденцією HR-практики стало формування територіально розподілених команд, що допомагає залучати спеціалістів та експертів без географічної прив'язки, знижувати витрати на заробітну плату плату, утримання офісів та ін., сюди ж можна віднести і практику формування elastic staffing, або гнучкого штату, коли під кожен проект дається своя команда.

Поширенню такого формату сприяє розвиток гіг-економіки, або економіки фрілансу, коли незалежний фахівець залучається в компанію тільки на час вирішення конкретного завдання в конкретний термін [26]. В даний час гіг-економіка здебільшого характерна для IT-сфери, творчих професій, при реалізації соціальних проектів, але, на думку експертів, вона може адаптуватися під будь-які спеціальності і завдання.

Переведення в 2020 році великої частини підприємств в дистанційний режим роботи показав можливість і перспективність цього напрямку.

З метою мінімізації недоліки фрілансу як для працівників, так і для роботодавців і держави в цілому, необхідно здійснити комплекс організаційно-правових заходів [27].

При підборі, оцінці, навчанні персоналу все активніше використовується гейміфікація (ігрові технології), особливо коли HR-фахівцям необхідно оцінити потенціал здобувача через моделювання робітників ситуація. В цьому випадку

застосовуються квести, настільні ігри, рольові ігри, кейс-чемпіонати, моделювання виробництва і всіх бізнес-процесів підприємства.

Практичне використання перерахованих інноваційних інструментів в рамках єдиної технології дозволяє оптимізувати процес прийняття кадрових рішень і підвищити їх якість.

Завдання оптимізації витрат і підвищення ефективності управлінняня персоналом, зміни в законодавстві, цифровізація економіки і прискорений розвиток технологій сприяють автоматизації HR-процесів. Автоматизація HR-процесів. Поширеним позначенням автоматизованих систем управління персоналом є термін "HRM-системи". Етапами та рівнями інформатизації управління персоналом були автоматизація розрахунку заробітної плати, автоматизація кадрового обліку і автоматизація управління трудовими ресурсами. Перший і другий етапи торкнулися автоматизацію рутинних процесів, в т.ч. ведення штатного розкладу, облік кадрів, кадровий документообіг, табельний облік та інших процесів. сьогодні саме ці процеси автоматизовані на підприємствах в більшому ступені.

В цілому по економіці 27,8% підприємств здійснюють інновації, пов'язані з обробкою і передачею інформації. Часткова автоматизація HR-процесів спостерігається у 57% організацій [27].

На ринку HRM вже активно використовуються системи автоматизації. Найпопулярнішою HRM в Україні є 1С. Крім того, використовуються системи SAP, Potok, E-learning portal, SoftClub та ін. Проведене опитування показало, що основна частина автоматизації HR-процесів стосується кадрового обліку і адміністрування (рисунок 1.1).

Корисним інструментом оцінки ефективності управління персоналом є HR-аналітика, що дозволяє оцінити рекрутингові процеси. Універсальними показниками, які використовуються є: коефіцієнт плинності кадрів, вартість плинності кадрів (містить всі витрати на супровід співробітника), ціна закриття вакансії, час закриття вакансії, джерела отримання кандидата, середній термін

перебування в посади, вікова структура персоналу, залученість і задоволеність персоналу та ін.

Перешкодами для автоматизації HR-процесів є відсутність бюджету, незнання і низька інформованість про наявність на ринку необхідної системи автоматизації, незацікавленість керівництва, складнощі впровадження і тривалий термін переходу на роботу в новій системі.

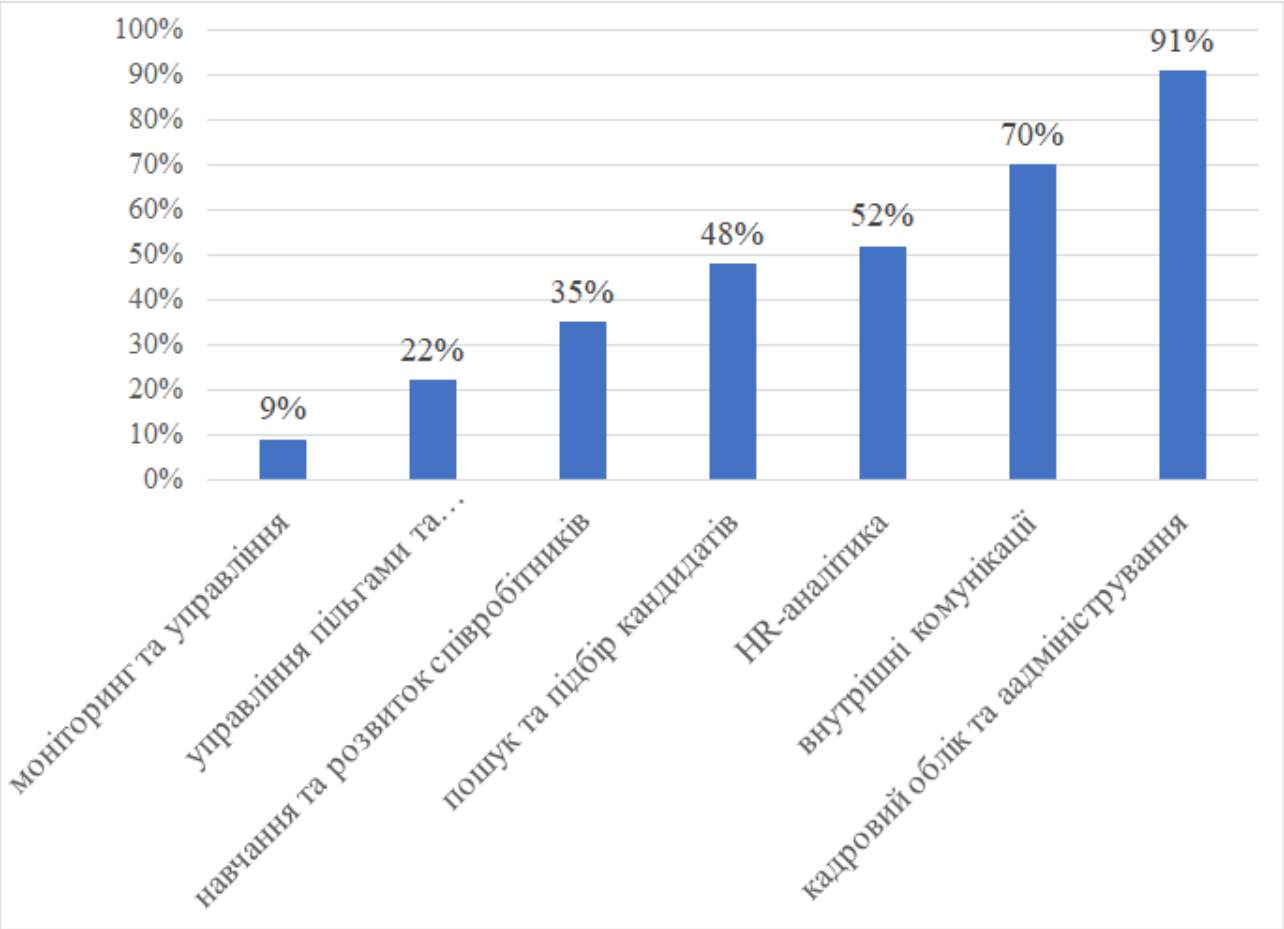


Рисунок 1.1 – Ступінь автоматизації функцій HR менеджменту, % опитуваних

Інновації в розвитку кадрового потенціалу. Наступна група інновацій спрямована на розвиток кадрового потенціалу підприємства, тому виділена в окремий напрямок. Важлива роль навчання і розвитку персоналу в підвищенні ефективності праці, а також суттєві зміни в технологіях навчання, підвищують актуальність даного напрямку HR. Розвиток персоналу включає в себе навчання

(перенавчання, підвищення кваліфікації), планування і розвиток кар'єри, формування кадрового резерву.

Достатньо новим інструментом прогнозування потреб в галузевих компетенціях на середньо - і довгостроковий період є «атлас новітніх професій», заснований на методології Skills Technology Foresight (STF). Атлас розробляється для окремих сфер економіки і дозволяє бізнесу здійснювати підготовку фахівців з урахуванням перспективних потреб, а працівник, у свою чергу, може вибудовувати індивідуальну траєкторію кар'єрно-професійного розвитку.

Найбільшою ж мірою інноваційні зміни торкнулися освітніх технологій як сукупності методів, використовуваних для збирання, обробки, зберігання, поширення, відображення і використання інформації.

Сьогодні найбільш поширеною формою отримання знань є системи управління навчанням (Learning Management System, LMS). Велика кількість компаній мають власні центри дистанційно го навчання, використовуючи різні платформи і сервіси – iSpring, WebTutor, Competentum, Moodle та ін. співробітники можуть відкривати курси з будь-яких пристроїв у зручний час.

Зміст внутрішніх корпоративних систем навчання визначається двома напрямками. По-перше, це розвиток так званих experience platforms («платформи знань» або «платформи досвіду», а по друге, розвиток індивідуальних траєкторій навчання і зростання, формування необхідних для конкретної посади (професії) компетенцій, в т. ч. рідкісних.

З метою проведення навчання залучаються викладачі вітчизняних і закордонних ЗВО, освітні та консалтингові компанії. Програми навчання адаптуються під поточні та стратегічні завдання підприємства.

В останні кілька років новим форматом онлайн-освіти стає microlearning або мікронавчання, при якому процес отримання знань розбивається на дуже короткі інтервальні заняття довжиною 3-15 хвилин, протягом яких слухач отримує нову інформацію, відповідає на питання або повторює пройдений матеріал. До переваг такого навчання відносять високу концентрацію уваги слухача, доступність, гнучкість, модульність інформації.

У свою чергу методи навчання поділяться на традиційні та інноваційні. Останні спрямовані на активізацію мислення слухачів, підвищену емоційну включеність, мають творчий характер, націлені на вирішення унікальних проблем [28]. Нові освітні технології пов'язані з віртуальною реальністю, доповненою реальністю, чат-ботами та ін.

Інструментами навчання віртуальної реальності (VR, Virtual Reality) є VR-тренажери, VR-окуляри, VR-шоломи (симулятори небезпечних ситуацій, навчання техобслуговуванню і ремонту обладнання, застосування VR в медицині та ін.) [29]. Однак зважаючи на високу вартості технічних пристосувань (наприклад, ціна VR-окулярів становить приблизно 1 тис. євро, термін служби при дбайливому використанні близько 1 року) ці інструменти використовуються обмежено.

Значно більшого поширення в навчанні отримали технології штучного інтелекту (Artificial intelligence, AI), що засновуються на використанні комп'ютерних алгоритмів для імітації різних аспектів людського мислення (чат-бот). Їх також використовують при адаптації нових співробітників і навчанні корпоративній культурі, що є особливо актуальним для великих підприємств. Крім цього, чат-бот може виконувати роль віртуального наставника [29].

Сучасним інструментом управління знаннями є і корпоративні соціальні мережі-портал для певної цільової аудиторії підприємства, побудований за принципом соціальної мережі і включає розширений функціонал для спілкування і взаємодії між учасниками.

Крім розвиваючої функції, корпоративна соцмережа використовується для підтримки організаційної культури, створення прямого зв'язку між працівниками і керівництвом.

Велике значення для розвитку кадрового потенціалу має створення сприятливого мікроклімату в колективі, підвищення залученості персоналу в реалізацію корпоративних завдань, що неможливо без соціальних інновацій.

Соціальні інновації, well-being of employees (добробут співробітників). Найважливішим трендом останніх років серед соціальних інновацій можна

назвати розвиток здоров'язберігаючих технологій і формування здорового способу життя [30].

Олійник С. У. [31] під здоров'язбереженням розуміє комплекс економічних, організаційно-технічних, соціальних і педагогічних заходів, спрямованих на поліпшення здоров'я працівників і підвищення якості трудового процесу.

Здоров'язберігаючі технології можуть включати в себе різні заходи залежно від галузевих, виробничих, технологічних, регіональних, кліматичних та інших особливостей підприємства.

До універсальних заходів, спрямованих на коригування несприятливих умов праці в цілому, можна віднести:

- профілактичний медичний огляд і диспансеризацію робітників підприємства;

- реалізація соціальних програм по зміцненню здоров'я;

- формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і зниження рівня стресових навантажень. В цьому випадку можна виділити проведення різних корпоративних заходів, тренінгів, програм тімбілдінгу, створення корпоративних соціальних мереж, обладнання кімнат психологічного розвантаження (релаксації) з антистрес капсулами, масажними кріслами, світлозвуковими столами для пісочної терапії та ін., створення центрів психологічної підтримки на підприємствах або включення в штат компанії психолога, проведення «дня сім'ї», виявлення рівня підвищеного стресу у співробітників та ін.

Employees treatment, зниження рівня стресу працівників, стало особливо актуальним у період самоізоляції та переведення працівників на дистанційний формат роботи в умовах пандемії. Тому з'явилося багато нових онлайн-заходів, що проводяться організаціями - спільні зарядки або тренування, флешмоби, спільні перегляди концертів, тематичні вебінари, прямі лінії з топ-менеджментом і лінійними керівниками компаній та ін. - найбільш цікаві формати, безумовно, будуть використовуватися і в подальшій практиці роботи підприємств.

Здоров'язберігаючі технології є частиною формування здорового способу життя (ЗСЖ), під яким розуміють раціональний активний спосіб життя, спрямований на профілактику порушення здоров'я [32].

Необхідно відзначити, що проблема формування здорового способу життя має наднаціональний характер. Наразі прийнято ряд міжнародних документів у цій сфері. Серед них – «основи політики досягнення здоров'я для всіх в Європейському регіоні в XXI столітті» (резолюція EUR/RC48/R5,1998), «Рамкова конвенція ВОЗ по боротьбі проти тютюну» (2003), «глобальна стратегія ВОЗ у сфері харчування, фізичної активності та здоров'я» (2004) та ін.

Компанії, розуміючи в тому числі і економічну корисність програм ЗСЖ, впроваджують заходи, що сприяють формуванню здорових звичок у працівників (а іноді і членів їх сімей).

Корпоративні програми по формуванню ЗСЖ включають в себе відмову від тютюну, здорове харчування, зниження споживання алкоголю, соціальне і емоційне благополуччя (управління стресом), фізичну активність. Наприклад, роботодавці підтримують працівників у захопленні активними видами спорту, створюють умови для паркування велосипедів, проводять спортивні заходи, забезпечують на робочих місцях наявність чистої питної води та ін.

Проблеми впровадження кадрових інновацій. Для здійснення будь-яких інновацій необхідно формування в організації інноваційної сприйнятливості, інноваційної культури. Дослідження HR вітчизняних компаній показало, що інноваційно активними є переважно великі компанії, що впроваджують як технічні, так і організаційно-управлінські інновації.

Впровадження кадрових інновацій як разових заходів менш ефективне і переважно стикається з труднощами фінансового, організаційного, технічного характеру.

Готовність персоналу до змін стимулюється кадровою політикою підприємства, корпоративною системою навчання, професійного розвитку, прийнятої системою винагороди, організаційною культурою.

Найбільш поширеними проблемами при впровадженні інновацій є:

- з боку персоналу: нерозуміння переваг інновації, інертність і безініціативність, недостатня кваліфікація або відсутність виконавців, опір змінам, боязнь скорочення в результаті оптимізації бізнес-процесів, відсутність матеріальної зацікавленості та ін.;

- з боку керівництва: нестача фінансування, відсутність однодумців, консерватизм, авторитарність, закритість, не розуміння ролі управлінських змін, бюрократія, заорганізованість, відсутність організаційних механізмів реалізації інновацій

Висновки за розділом 1

Перший розділ кваліфікаційної роботи було присвячено аналізу теоретичних положень стратегічного управління кадровими ресурсами залізничного підприємства в умовах цифровізації. Проведене дослідження дозволило виділити причинно-наслідкові зв'язки доцільності застосування цифрових інструментів в стратегічному управлінні кадровими ресурсами.

Інновації в персонал дозволяють оптимізувати витрати на управління персоналом і підвищити ефективність HR-процесів, поліпшити як кількісні, так і якісні характеристики кадрового потенціалу та ін. інновації в освітніх технологіях спрямовані на розвиток кадрового потенціалу, підвищують конкурентоспроможність і мотивацію працівників. Соціальні інновації допомагають покращити якість трудового життя, сприяють відтворенню кадрового потенціалу, зниженню рівня стресу працівників та ін. Таким чином, розвитку та ефективному використанню кадрового потенціалу сприятиме комплексне та системне використання новітніх кадрових стратегій.

В межах даного розділу визначено сутність поняття «кадрова стратегія». Його слід розглядати як це розроблену керівництвом підприємства певну спрямованість управлінських дій організаційного, економічного, соціального

характеру, потрібних для реалізації довгострокових цілей по формуванню компетентного, відповідального і цілісного колективу, з урахуванням стратегічних завдань підприємства та його ресурсного потенціалу. Окреслено основні риси кадрової стратегії, ними є: довгостроковий характер, а також взаємозалежність із загальною стратегією підприємства.

Кадрова стратегія підприємства надає можливість вирішити такі завдання як: наявність у підприємства необхідного трудового потенціалу, враховуючи потреби стратегії цієї компанії; розробка показників внутрішнього середовища підприємства; відштовхуючись від цілей стратегії підприємства і очікуваних показників роботи; потенціал вирішення неузгодженостей у сфері централізації децентралізації управління співробітниками підприємства. Базою стратегічного управління також є поділ повноважень і обов'язків як зі сторони їх відповідності стратегії, так і послідовності їх реалізації.

Встановлені базові моделі і наукові підходи до її розробки, виконано аналіз впливу інновацій на кадровий потенціал підприємства**. Досліджено с**тупінь автоматизації функцій HR менеджменту сучасних підприємств, на прикладі сучасних підприємств виокремлено дієві інструменти кадрового менеджменту.

2 Аналіз господарської діяльності Акціонерного товариства «Укрзалізниця»

2.1 Дослідження ключових видів діяльності залізничного підприємства

Акціонерне товариство “Українська залізниця” є юридичною особою, що утворене відповідно до Закону України “Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування”, постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. № 200 “Про утворення публічного акціонерного товариства “Українська залізниця”.

Товариство утворене як акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого закріплюються в державній власності, на базі Укрзалізниці, а також підприємств, установ та організацій залізничного транспорту загального користування, які реорганізовано шляхом злиття, згідно до постанови Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2015 р. № 735 “Про утворення акціонерного товариства “Українська залізниця”.

Органами товариства є [33]:

- загальні збори акціонерів – вищий орган управління Товариства;

- наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції;

- дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства;

- ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства.

- вищим органом є загальні збори акціонерів. Функції загальних зборів виконує Кабінет Міністрів України.

Функції вищого органу, які передбачені законодавством, цим Статутом, а також внутрішніми документами товариства, виконуються Кабінетом Міністрів України одноосібно. Вищий орган може вирішувати будь-які питання діяльності товариства.

Згідно з новою редакцією Статуту здійснено перерозподіл компетенції органів АТ «Укрзалізниця» відповідно до законодавства. Зокрема, загальними зборами на підставі пропозицій (подання) наглядової ради Товариства розглядатимуться та/або вирішуватимуться питання щодо:

- визначення основних напрямів діяльності Товариства;

- попереднього погодження Стратегії Товариства і річних бюджетів для реалізації стратегії;

- затвердження розробленого та погодженого наглядовою радою фінансового плану;

- затвердження основних засад здійснення державної власності щодо Товариства;

- затвердження чисельності та персонального складу правління, призначення та звільнення з посади голови правління.

Новою редакцією статуту АТ «Укрзалізниця» також визначено, що члени наглядової ради товариства обираються загальними зборами на строк три роки, а також передбачена можливість прийняття загальними зборами рішення про дострокове припинення повноважень члена наглядової ради. Відповідним чином збільшено обсяг питань, які належать до виключної компетенції наглядової ради.

Основною діяльністю підприємства є:

1 Надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні.

2 Надання послуг з доступу до інфраструктури залізничного транспорту.

3 Проектування, будівництво, утримання, експлуатація, реконструкція, ремонт, модернізація, технічне переоснащення об’єктів інфраструктури залізничного транспорту.

4 Будівельна діяльність.

5 Діяльність із зберігання та складування всіх видів вантажів, у тому числі тих, що перебувають під митним контролем, а також вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів.

6 Надання послуг з ремонту вантажних вагонів і контейнерів, ремонту колісних пар, проведення промивально-пропарювальних робіт, а також дезінфекція вантажних вагонів.

7 Продаж проїзних документів, виконання робіт та надання послуг з обслуговування пасажирів на станціях, вокзалах та в пасажирських поїздах.

8 Надання послуг з навантаження, перевантаження, розвантаження, зважування, приймання, видачі та кріплення вантажів, перевірка правильності їх навантаження та кріплення.

9 Надання послуг з навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти на залізничних коліях загального та незагального користування.

10 Надання послуг з охорони вантажів, прийнятих до перевезення.

11 Інша діяльність.

Статутний капітал товариства становить 229879115000 грн. Статутний капітал товариства поділяється на 229879115 простих іменних акцій номінальною вартістю 1000 гривень кожна. Акціонеру товариства належить 229879115 простих іменних акцій, що становить 100% статутного капіталу товариства.

Для забезпечення функціонування товариства утворюються органи товариства, а також апарат управління товариством.

Акціонерне Товариство «Укрзалізниця» здійснює централізоване управління процесом перевезень у внутрішньому й міждержавному сполученнях та регулює виробничо-господарську діяльність залізниць. До сфери Укрзалізниці входять Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці, а також інші підприємства та організації єдиного виробничо-технологічного комплексу, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів.

Залізничний транспорт України є провідною галуззю в дорожньо-транспортному комплексі країни. Експлуатаційна протяжність головних колій складає 21 640,4 км з яких 45% електрифіковано. За обсягами вантажних перевезень залізниці України займають четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю та Індії. Вантажонапруженість українських залізниць (річний обсяг перевезень на 1 км) в 3-5 разів перевищує відповідний показник розвинених європейських країн.

На залізницях функціонують 1492 залізничних станцій, 55 локомотивних і 48 вагонних депо, 110 дистанцій шляху, 69 дистанцій сигналізації і зв'язку, 44 дистанцій енергопостачання.

Територією України проходять 3 залізничних транспортні коридори - №№ 3,5,9. Через українські порти Ізмаїл і Рені здійснюється взаємодія з пан'європейським коридором №7, який проходить річкою Дунай. Сьогодні довжина національної мережі залізничних транзитних коридорів в Україні складає 3162 км.

Це головним чином двоколійні електрифіковані, обладнані автоблокуванням магістралі, що характеризуються високим рівнем використання технічних засобів. Окрім того розвиваються перевезення по МТК ТРАСЕКА (Європа – Кавказ – Азія).

Укрзалізниця є одним із засновників Ради із залізничного транспорту держав-учасників Співдружності.

2.2 Діагностика основної діяльності АТ «Укрзалізниця»

Основна діяльність одного з найбільших в Україні підприємств (АТ «Укрзалізниця») пов'язана з наданням послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні та ін.

Даний вид діяльності забезпечує підприємству левову частку доходів, однак останнім часом маємо постійне скорочення майже всіх обсягових показників (рисунок 2.1 – 2.2).

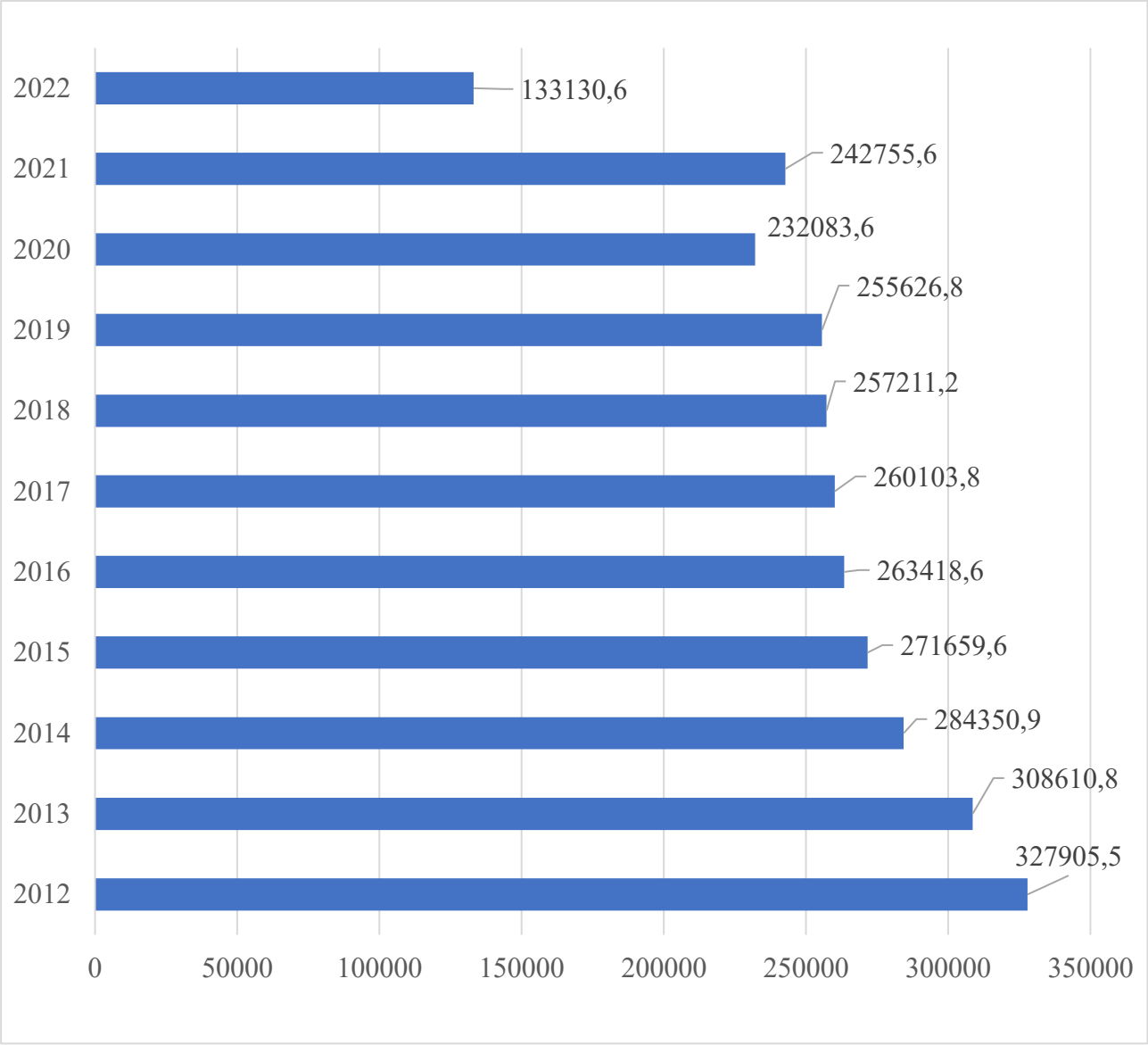


Рисунок 2.1 – Обсяг приведеної продукції АТ «Укрзалізниця» за 2012-2022 рр., млн. т-км (сформовано на основі [34-40])

Негативна тенденція розпочалася в 2012 році і набула свого найгіршого значення в 2022 році. Пов’язано це, перш за все, з нестабільним зовнішнім середовищем, руйнуванням залізничної інфраструктури, загостренням логістичних проблем та початком ведення бойових дій на території нашої держави.

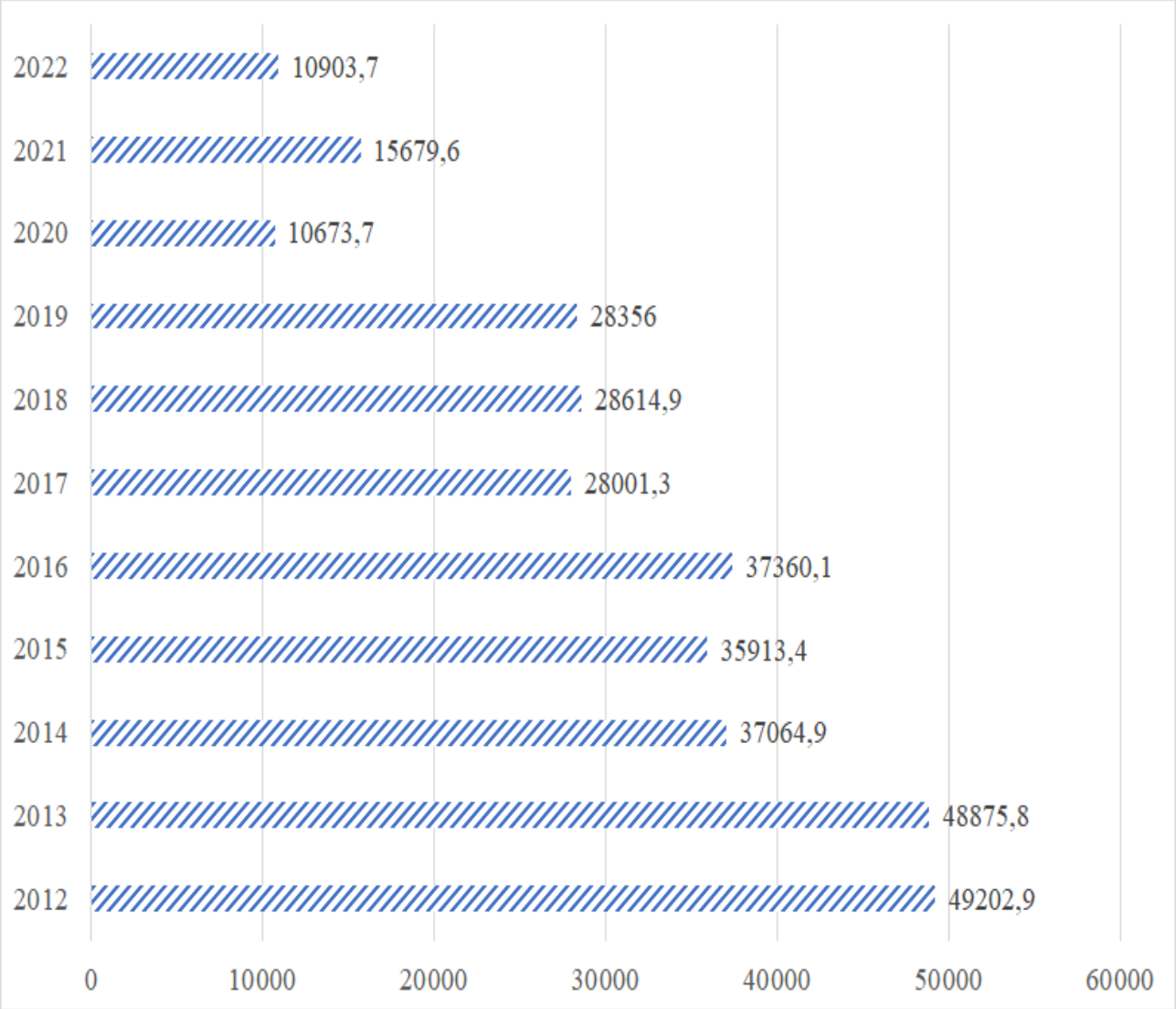


Рисунок 2.2 - Пасажирообіг за 2012-2022 рр., млн. пас-км
(сформовано на основі [34-40])

Це негативно впливає на подальший розвиток залізничного транспорту особливо на фоні подальшого зростання фізичного та морального зносу рухомого складу та техніко-технологічного відставання залізничної інфраструктури і постійного недофінансування галузі.

Якщо дослідити структуру вантажних залізничних перевезень можна помітити, що протягом 2022 року відбулися значні зміни (рисунок 2.3). Істотного скорочення зазнали обсяги перевезень залізних та марганцевих руд – на 59,1 % або на 45,9 млн т через втрату металургійних потужностей усередині країни, а також звуження попиту на зовнішніх ринках. З тих самих причин скоротилися перевезення кам’яного вугілля на 41,2 % (20,7 млн т) та чорних металів на 57,6

% (12,5 млн т).

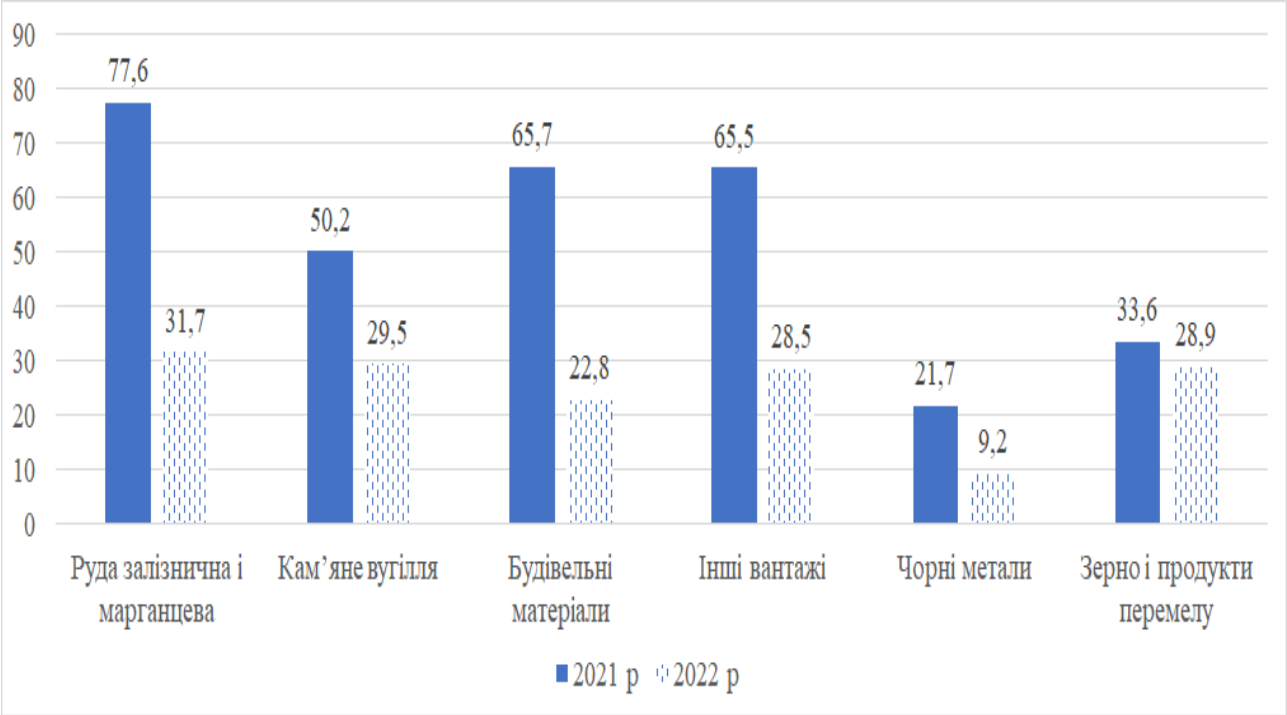


Рисунок 2.3 – Структура вантажних перевезень за видами вантажів у 2021 р. та 2022 р, млн. т (сформовано на основі [34-40])

На скорочення обсягів перевезень кам'яного вугілля вплинула втрата низки шахт на тимчасово окупованих місцевостях та обстріли російською стороною вугільних шахт на територіях, що знаходяться під контролем України. Через заморожування великої кількості об'єктів будівництва скоротилися обсяги перевезень будівельних матеріалів на 65,3 % (42,9 млн т). Найменшого падіння зазнали залізничні перевезення зернових та продуктів їх перемелу – на 14,1 % (4,7 млн т). Таке відносно невелике скорочення зумовлене реалізацією надзвичайних заходів з боку ООН, США, країн ЄС, Туреччини, Кабінету Міністрів України, Адміністрації морських портів України (АМПУ) та безпосередньо АТ «Укрзалізниця» з метою організації «зернових коридорів», диверсифікації маршрутів постачання зернових на експорт; а також збільшенням можливостей зберігання й перероблення врожаю поточного року. Падіння зумовлене втратою низки потужних вантажогенерувальних промислових підприємств, зменшенням урожаю та перевезень зернових, зниженням

економічної активності та відповідним зменшенням ВВП України на 30,4 % внаслідок російського вторгнення. Експортні перевезення скоротилися на 47,1 % (52,9 млн т), імпортні – на 69,5 % (28,2 млн т) – переважно через блокування морських портів України збройними силами загарбника, недостатню пропускну здатність залізничних переходів на заході України та неспроможність транспортної системи країн ЄС обслуговувати необхідний вантажопотік. Транзит зазнав скорочення на 76,9 % (8,8 млн т) – переважно через блокування морських портів та припинення залізничного сполучення з деякими країнами.

Отже, спостерігаємо істотні негативні тенденцій в значенні обсягових показників протягом останніх 10 років. Дана динаміка є негативною та потребує розробки системи стратегічних заходів щодо їх подолання. З метою проведення комплексного дослідження фінансово-економічного стану підприємства розглянемо якісні показники його діяльності, перш за все це стосується обігу вантажного вагону (рисунок 2.4).

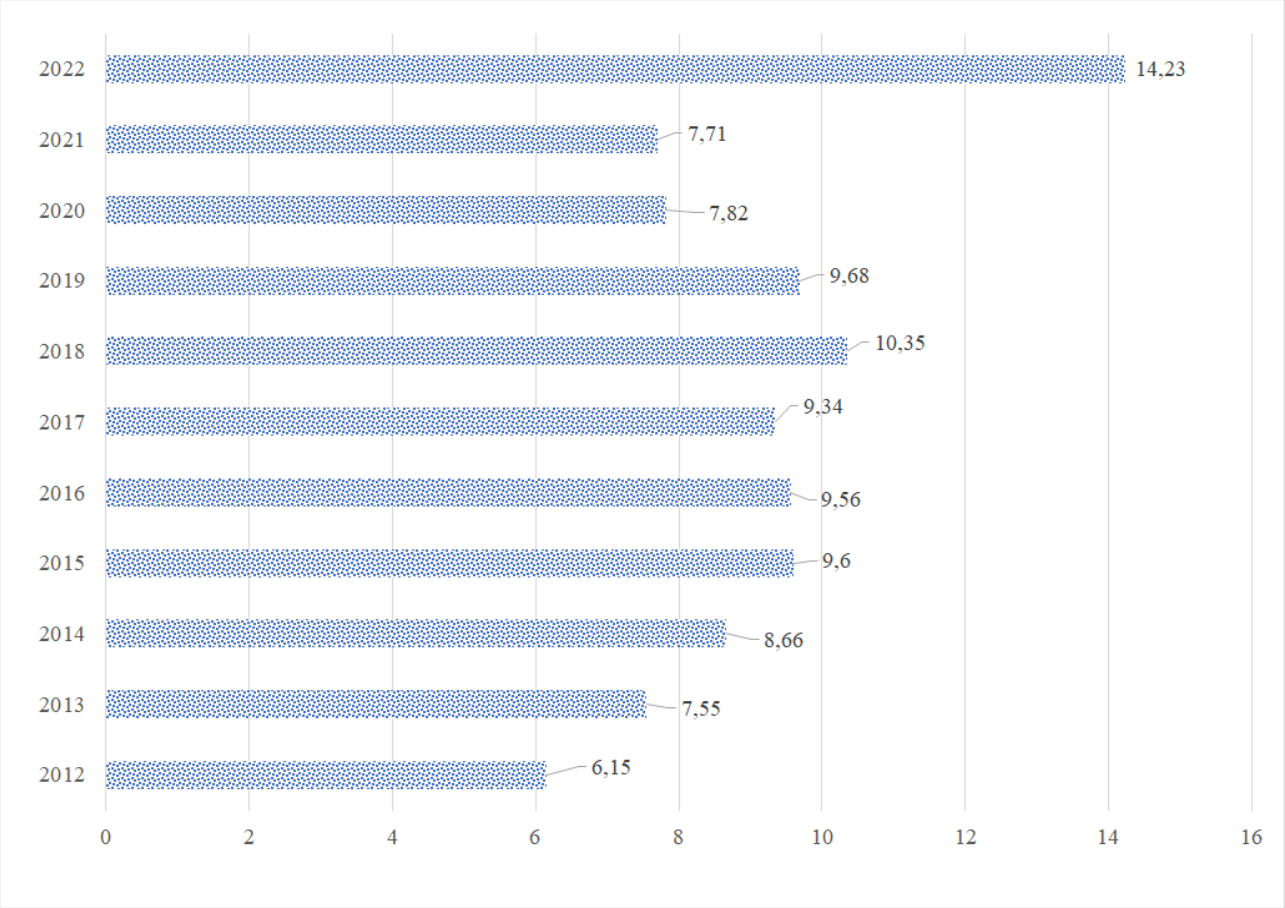


Рисунок 2.4 – Обігу вантажного вагону за 2012 – 2022 рр, діб

Починаючи з 2012 року спостерігається катастрофічне погіршення обігу вантажного вагону, за період з 2012 року по 2022 рік даний показник виріс більше ніж в 2 рази (з 6,15 діб у 2012 році до 14,23 діб у 2022 році).

Щодо середньодобового пробігу локомотива, то аналіз динаміки даного показника за останні 10 років (рисунок 2.5) дозволив визначити, що цей показник також істотно погіршилось за аналізований період.

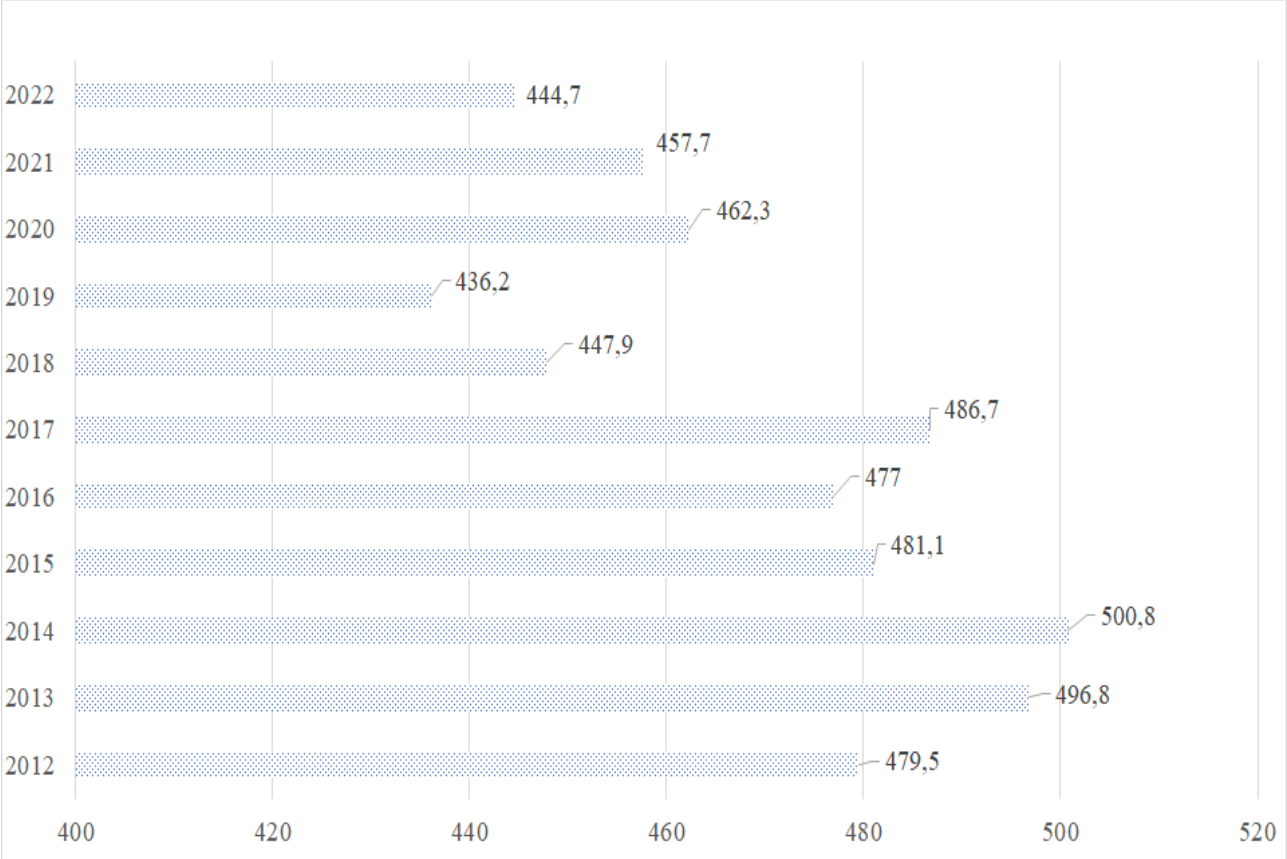


Рисунок 2.5 – Середньодобовий пробіг локомотиву за 2012 – 2022 рр., км (сформовано на основі [34-40])

Середньодобовий пробіг локомотива визначається за формулою

$$\overline{S}_{л.} = \frac{\sum MS_{лін.}}{M_e \cdot 365}, \quad (2.1)$$

де $\overline{\overline{S}}_{л}$ – середньодобовий пробіг локомотива;

$\sum MS_{лін}$ – лінійний пробіг локомотива;

M_e – парк рухомого складу, що експлуатується.

Підвищення середньодобового пробігу дозволяє зменшити величину парку рухомого складу, що експлуатується, скоротити витрати на утримання локомотивних бригад, ремонт вузлів локомотива, знос яких залежить від часу роботи, витрат на паливо, електроенергію та амортизацію локомотивів.

В нашому випадку середньодобовий пробіг локомотива за період 2012 – 2022 рр має негативну динаміку. Він скоротився з 479,5 км в 2012 км до 444,7 км в 2022 році. Відповідно маємо погіршення показника середньодобова продуктивність локомотива (рисунок 2.6).

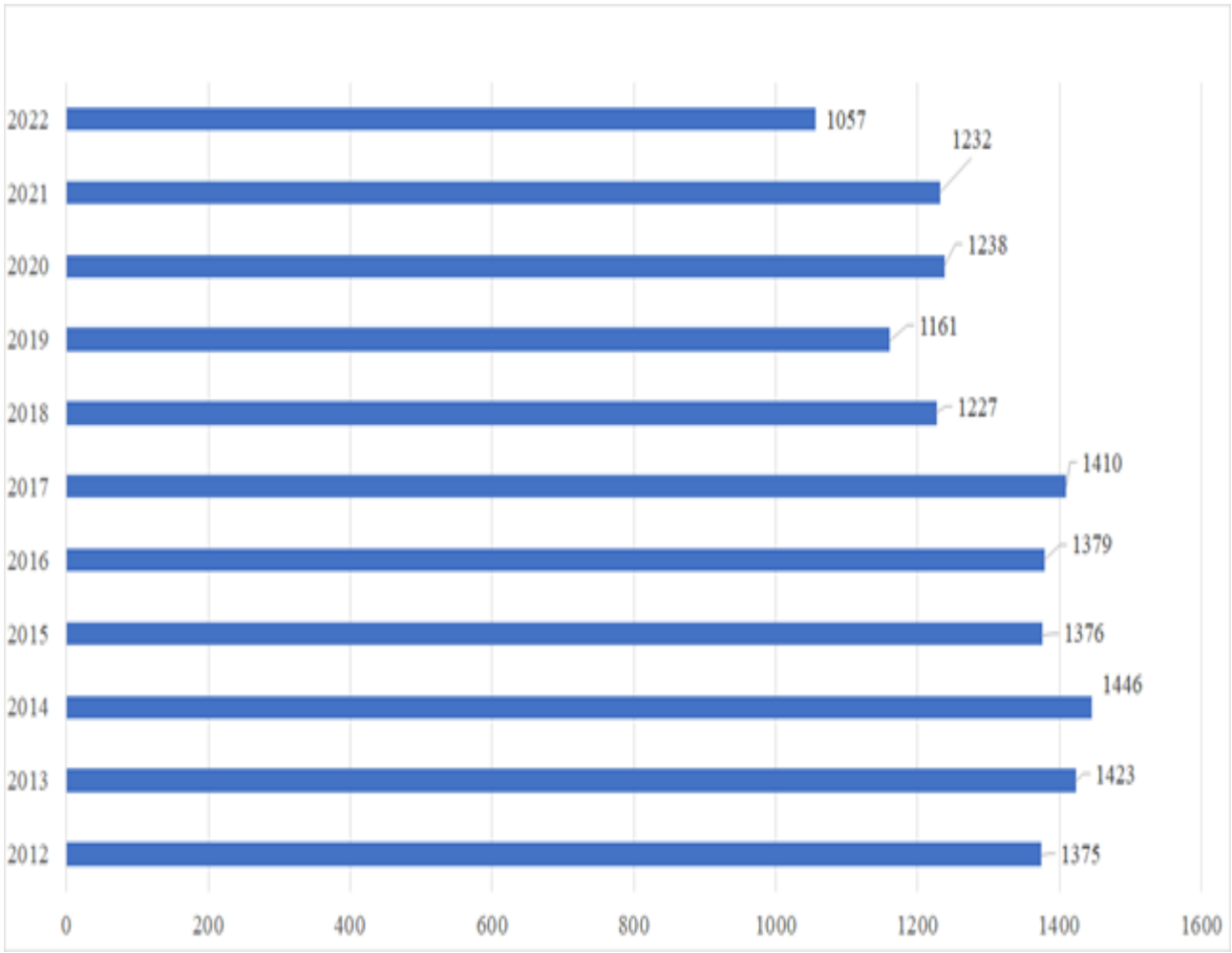


Рисунок 2.6 – Середньодобова продуктивності локомотиву за 2012-2022 рр, тис. т-км брутто

Середньодобова продуктивність локомотиву повністю віддзеркалює тенденцію середньодобового пробігу локомотиву, а саме має неоднозначну динаміку, але починаючи з 2018 року істотно погіршився.

2.3 Дослідження показників з праці

Кадрова складова є основою забезпечення ефективності господарювання будь-якого підприємства. АТ «Укрзалізниця» є одним з найбільших підприємств в державі та забезпечує роботою 147,6 тис. осіб в основній діяльності. Однак, не зважаючи на масштаби діяльності та багаторічний досвід господарювання, залізнична компанія наразі зіткнулася зі щорічним скороченням працівників (рисунок 2.7).

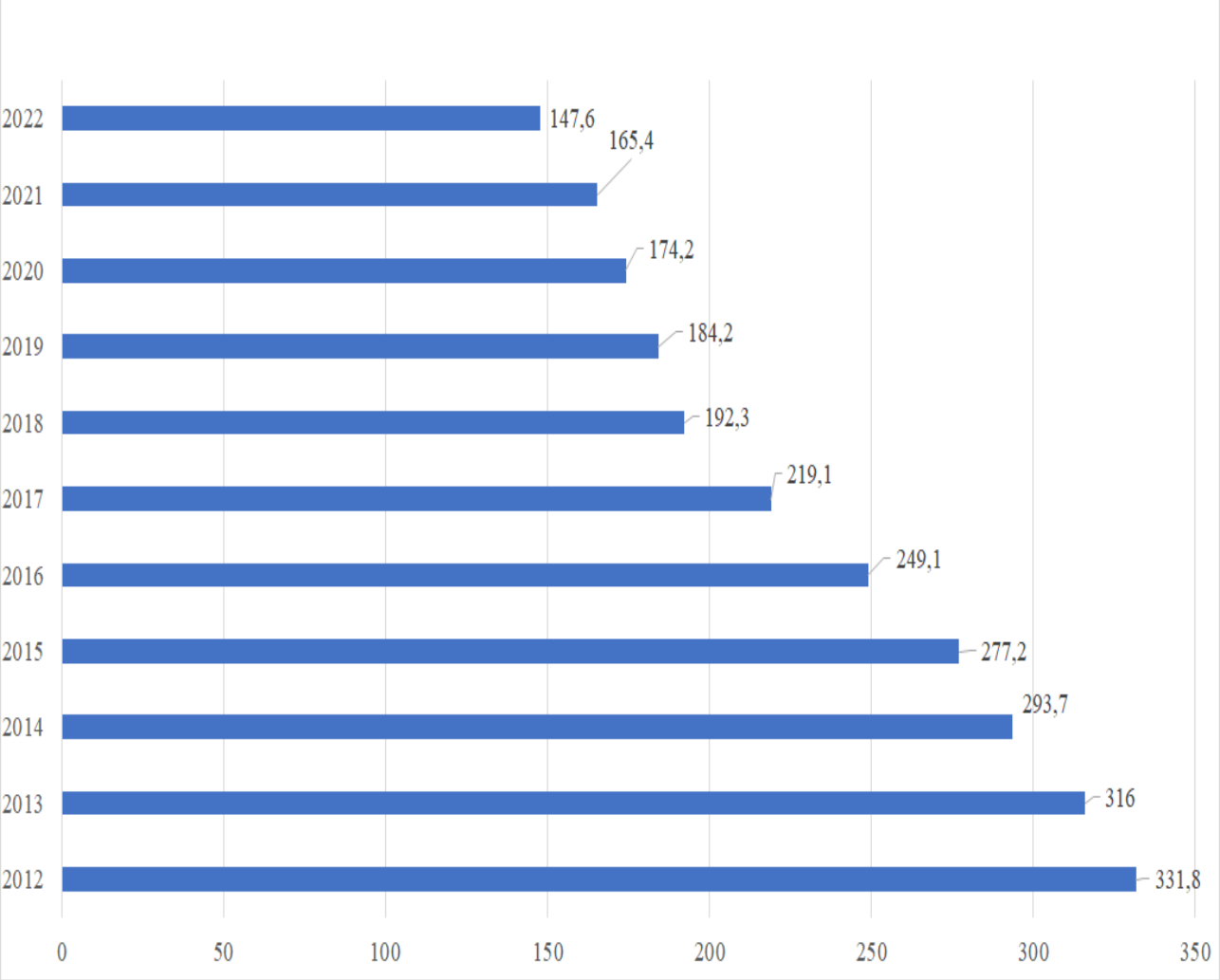


Рисунок 2.7 - Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2012-2022 рр., тис. осіб
(сформовано на основі [34-39])

За аналізований період середньооблікова чисельність працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» скоротилася з 331,8 тис. осіб до 147,6 тис. осіб. Отже за 10 років господарювання більше ніж 50 % працівників одного з найбільших підприємств України звільнилося. Такого роду негативна динаміка набуває особливо критичного значення, якщо звернути увагу на зміну вікового складу працівників. На підприємстві відбувається невпинне старіння працівників, що в свою чергу негативно позначиться на розвитку підприємств залізничного транспорту особливо в умовах цифрової трансформації.

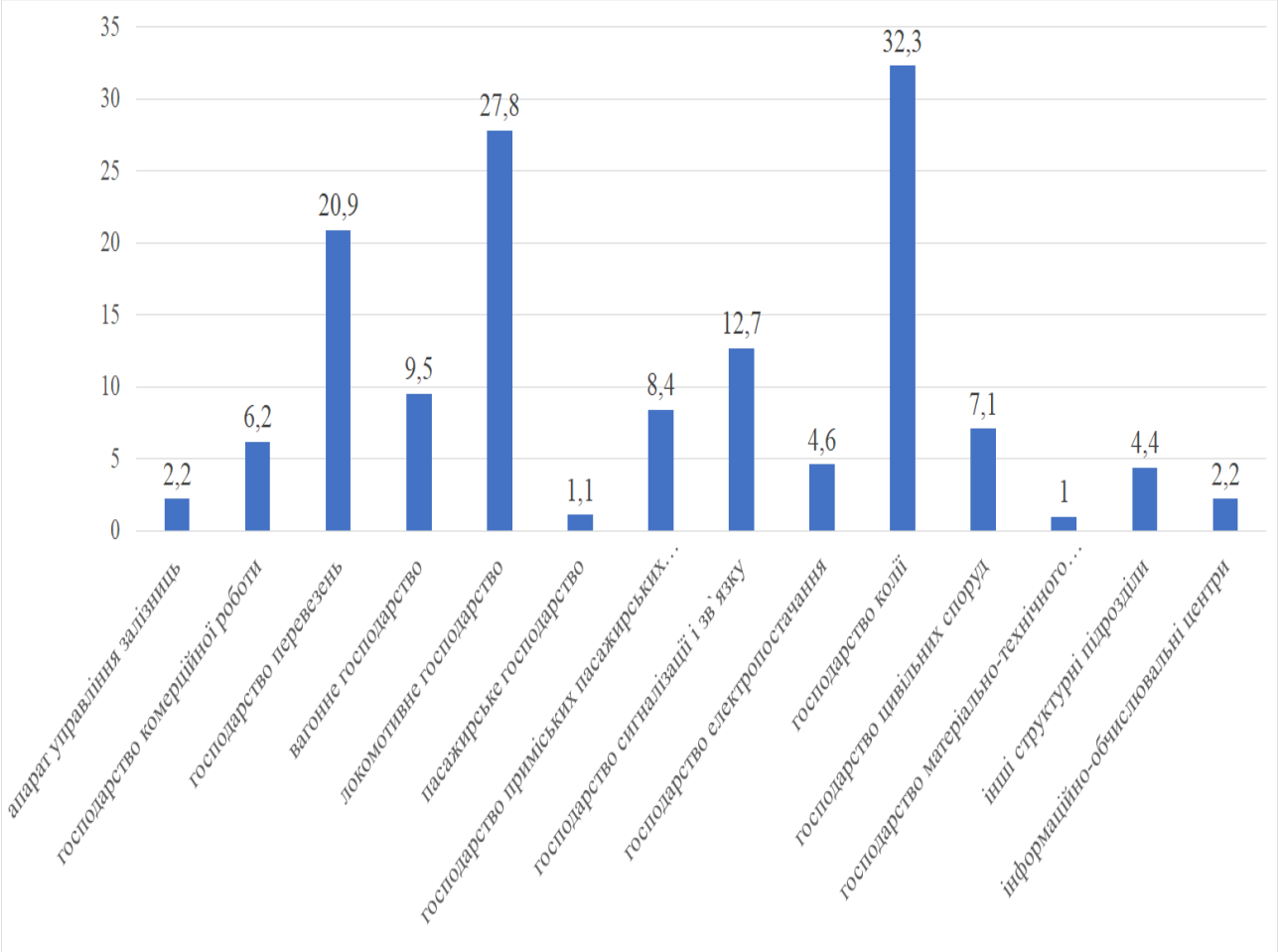


Рисунок 2.8 – Середньооблікова кількість працівників, зайнятих в експлуатаційній діяльності в 2022 році, тис. осіб
(сформовано на основі [34-39])

Найбільша кількість працівників в господарстві перевезень (20,9 тис. осіб), локомотивному господарстві (27,8 тис. осіб) та колійному господарстві

(32,3 тис. осіб).

Наразі найбільший дефіцит зафіксовано в розрізі робітничих професій, що обумовлено втратою престижу таких спеціальностей і зниженням кількості випускників. Не вистачає слюсарів, електрозварювальників, токарів, електромонтерів, електромеханіків тощо.

Головною причиною катастрофічної втрати кадрів залізничною компанією став незадовільний рівень заробітної плати [41-45] (рисунок 2.9).

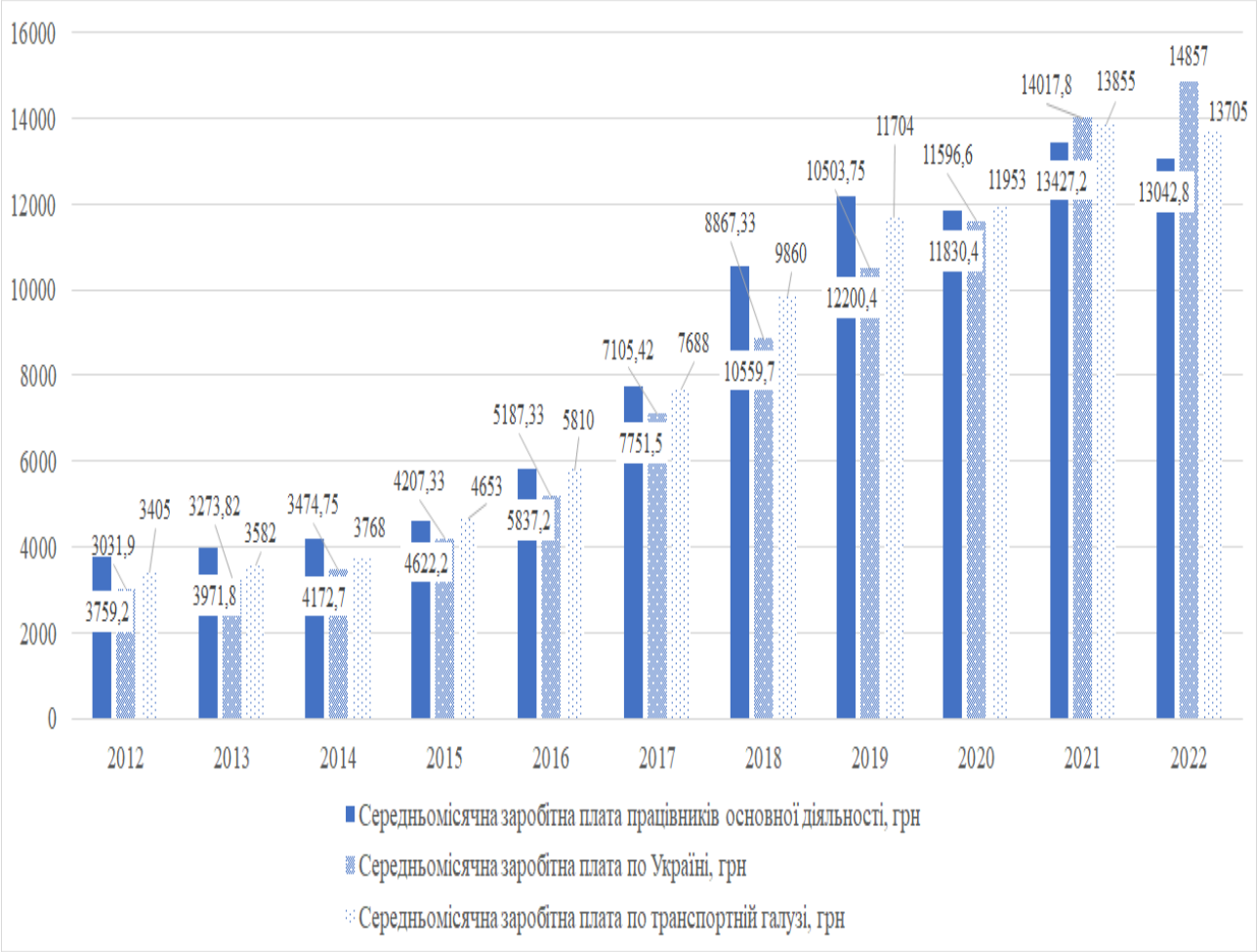


Рисунок 2.9 – Порівняння середньомісячної заробітної плати працівників за 2012-2022 рр., грн

(сформовано на основі [34-45])

В період з 2020 року по 2022 рік середньомісячна заробітна плата працівників залізничного транспорту є нижчою ніж середньомісячна заробітна плата працівників транспортної галузі, а також нижчою ніж середньомісячна

заробітна плата по Україні.

З метою з’ясування рівня ефективності використання трудових ресурсів та їх матеріальної мотивації до праці порівняємо темпи росту середньомісячної плати працівників зайнятих в основному виді діяльності та темпи росту продуктивності праці (рисунок 2.10).

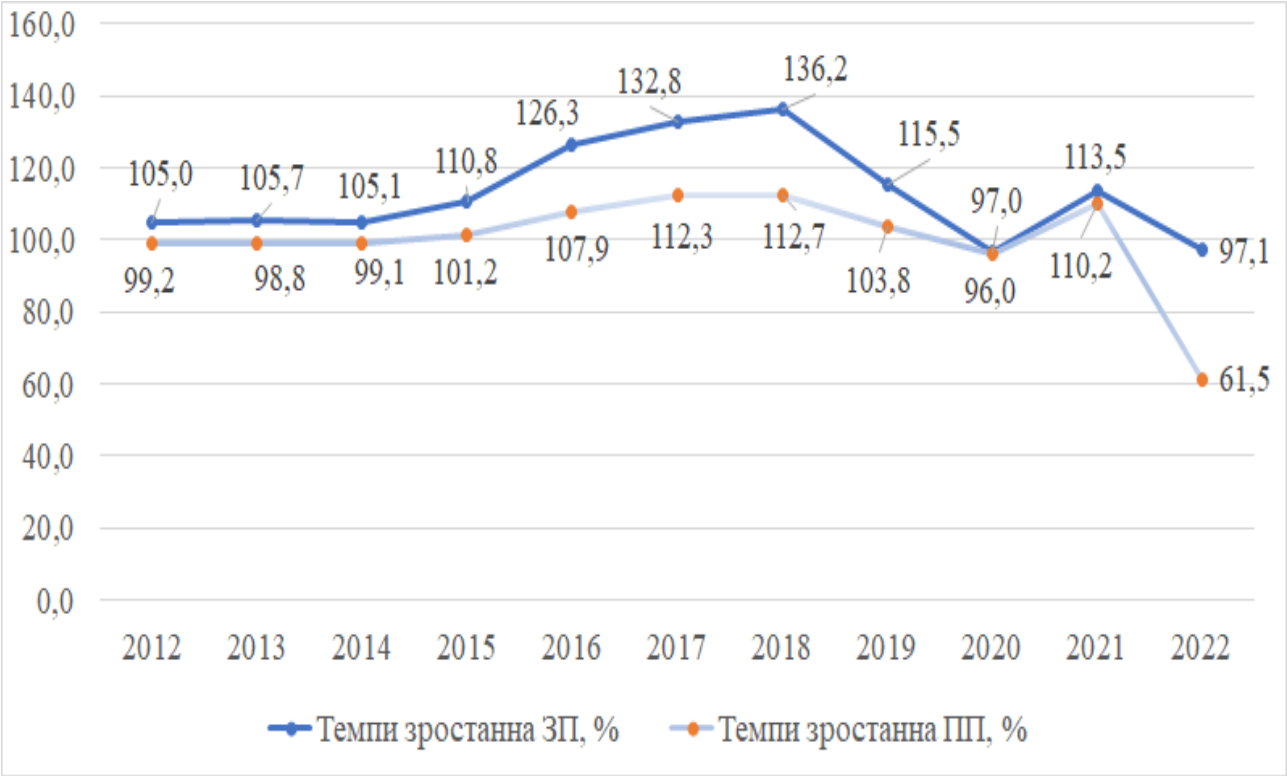


Рисунок 2.10 – Порівняння темпи росту середньомісячної плати працівників зайнятих в основному виді діяльності та темпи росту продуктивності праці за 2012 – 2022 рр.

Темпи росту продуктивності праці по підприємству завжди менші ніж темпи росту середньомісячної заробітної плати, це негативно рівень стимулювання працівників залізничної компанії. Крім того заробітна плата адміністративних працівників майже в 6 разів перевищує рівень оплати праці інших працівників. Це разом з неналежними умовами праці, недостатньо увагою керівництва до соціальної політики і соціального захисту працівників, втратою престижу працівників-залізничників значно демотивує персонал в аспекті як підвищення продуктивності їх праці, так і генерування інноваційних ідей. Даний

факт викликає суттєве схвилювання, оскільки безпосередньо працівники даної галузі здатні запропонувати дієві рішення.

Головною причиною скорочення подекуди продуктивності праці є істотне зниження обсягу перевезень залізницями України. Даний факт є яскравим свідченням того, що при формуванні стратегії кадрової політики слід обов'язково звернути увагу на формування нової дієвої стратегії розвитку всієї залізничної компанії.

2.4 Дослідження стану та ефективності використання основних фондів

Залізнична інфраструктура та рухомий склад на сьогоднішній день знаходиться у вкрай зношеному стані, що обмежує провізні та пропускні спроможності української залізниці. Значного схвилювання викликає рівень зношеності тягового рухомого складу АТ «Укрзалізниця», який на сьогодні оцінюють у 96,9 %. При цьому найбільш зношеними є тепловози – 98,3 %, рівень зносу електровозів досягнув 94,4 %. Зниження обсягу перевезень, а також катастрофічна зношеність негативно вплинули на кількість одиниць експлуатованого парк локомотивів за одну добу (рисунок 2.11).

Через критичний стан тягового рухомого складу АТ «Укрзалізниця» розроблено концепцію роботи з парком локомотивів до 2033 р., в якій відзначено потребу нарощення та модернізації тягового рухомого складу. Зокрема, у концепції йдеться про потребу в 120 вантажних електровозах подвійного живлення, 490 – змінного струму і 352 – постійного. Кількість маневрових тепловозів у 2033 р. передбачена на рівні 850 од. Поряд з цим наведено й оцінку необхідних інвестицій для реалізації визначеного завдання: у 2021 р. на оновлення локомотивного парку необхідно 3,2 млрд грн, у 2022 р. – 4,7 млрд грн (з урахуванням закупівлі перших 5 нових електровозів подвійного живлення), у 2023 р. – 6,7 млрд грн. Загалом до 2033 р. на підтримку та розвиток

локомотивного парку необхідно спрямувати 86,7 млрд грн [46].

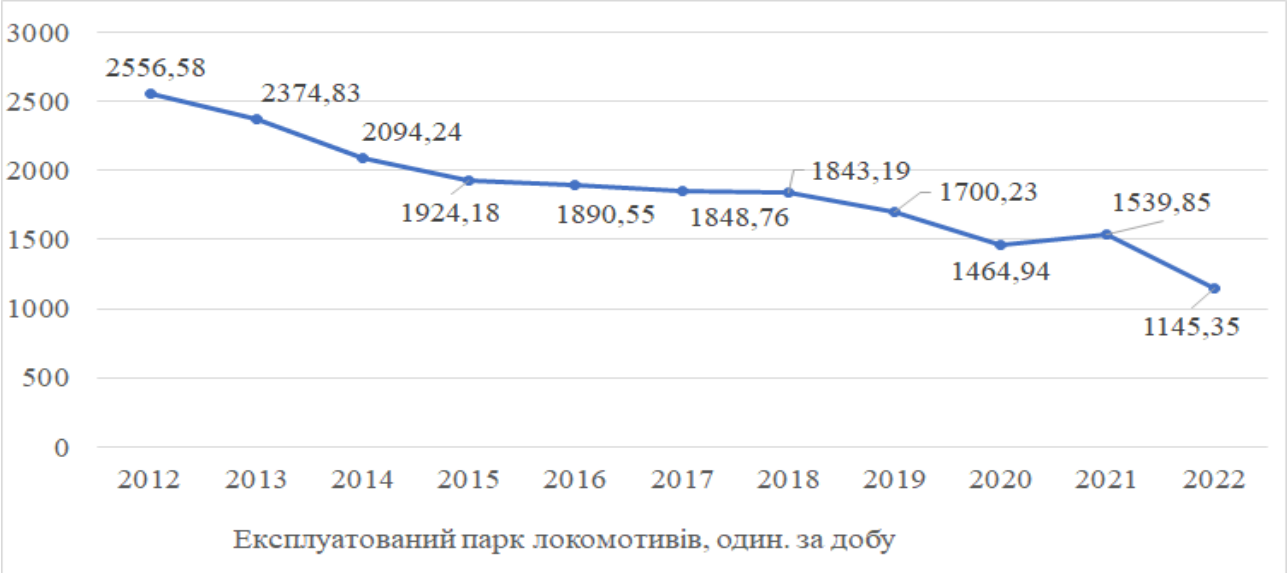


Рисунок 2.11 - Експлуатований парк локомотивів за 2012 – 2022 рр., одиниць за добу (складено на основі [38-39])

Ця ініціатива є надзвичайно важливою для підтримки тягового рухомого складу залізничного транспорту в належному стані, однак поряд з цим слід вказати і на потребу врахування світових тенденцій у залізничній галузі, а саме будівництво та закупівлю інноваційного рухомого складу, що функціонує на альтернативних джерелах живлення, зокрема тягових акумуляторах, водневому паливі тощо. Суттєво зношеним є і вагонний парк. Середній показник зношеності вантажних вагонів перевищує 90 %, зокрема рефрижератори, цементовози, зерновози, думпкари та мінераловози зношені на 100 %, думпкари – на 98 %, універсальні платформи та обкотишовози – на більш ніж 95 %. У найбільш придатному до використання стані знаходяться піввагони, оскільки в останні роки їх парк оновлювався (зношеність складає близько 83 %). Загалом наразі залізничною мережею курсує понад 174 тис. вантажних вагонів різної форми власності, з яких понад 54 % (95 тис. од.) експлуатуються з перевищеним нормативним терміном служби [46].

Станом на 1 лютого 2022 р. неробочий парк вантажних вагонів залізничної компанії налічував 39,1 тис. од., з яких 12,8 тис. вагонів потребували ремонту,

25,4 тис. од. проходили технічне обслуговування, виконання якого дозволить визначити частку вагонів, термін експлуатації яких можна буде продовжити за рахунок планових ремонтів.

Така ситуація стала результатом неналежного рівня оновлення та модернізації вагонного парку. Оскільки обсяг списаних вагонів протягом багатьох років у декілька разів перевищував рівень їх придбання. Щодо роботи акціонерного товариства в цьому напрямі протягом останніх років слід зазначити наступне: у 2016 р. було придбано 1048 од., у 2017 р. – 2721 од., у 2018 р. – 3351 од., у 2019 р. – 21 од. (рисунок 2.12).

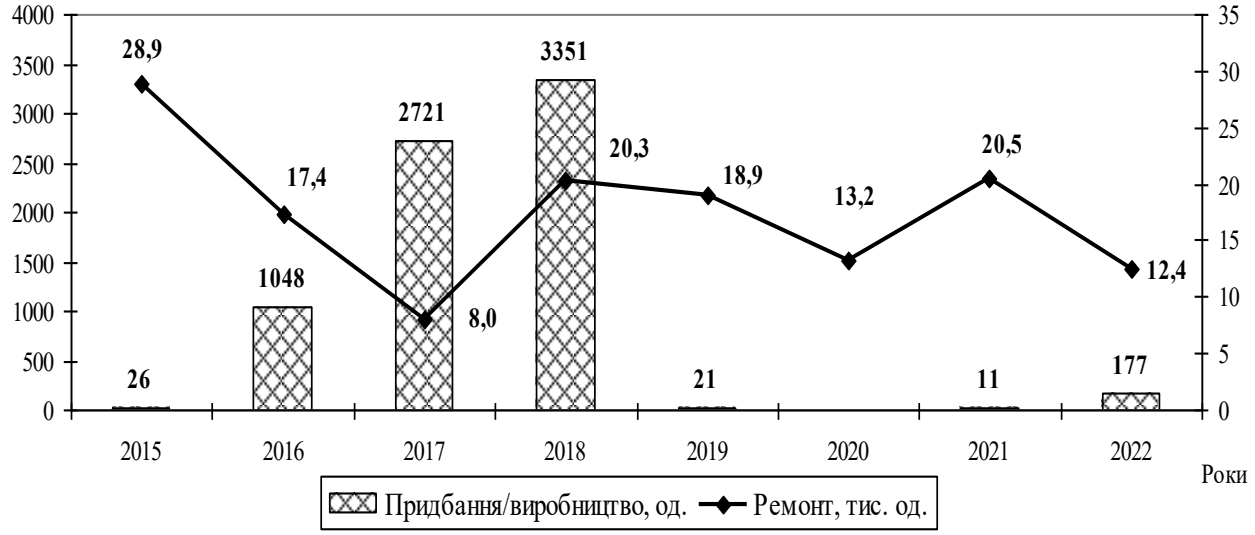


Рисунок 2.12 - Динаміка обсягів придбання, виробництва та ремонту вантажних вагонів підприємств залізничного транспорту [46]

У 2020 р. процеси придбання та виготовлення нових вантажних вагонів призупинено. Закупівля нових 4,5 тис. вагонів мала відбуватися починаючи з 2020 р. у рамках співпраці АТ «Укрзалізниця» з ЄБРР. Однак, договір було скасовано, а придбання рухомого складу так і не відбулося. У свою чергу, протягом 2021-2022 рр. вдалося побудувати на власних потужностях 11 та 177 од. відповідно. Слід вказати і те, що у 2022 р. замовлено компанії Brand Rock 40 вагонів-цистерн євростандарту. Надалі заплановано замовлення ще 120 цистерн та 80 інтермодальних платформ європейського габариту [46].

Поряд з цим технічний стан вагонів підтримувався шляхом виконання ремонтних робіт, але й їх обсяг не відповідав реальним потребам. Слід відзначити, що якщо у 2015 р. було проведено 28,9 тис. ремонтів, то у 2020 р. у 2,2 рази менше – 13,2 тис. од. У свою чергу, у 2021 р. обсяг виконаних ремонтів склав 20,5 тис. од., збільшившись на 55 %. У 2022 р. на потужностях АТ «Укрзалізниця» було відремонтовано 23,48 тис. вантажних вагонів, з них 12,5 тис. од. безпосередньо власності акціонерного товариства. Найбільша кількість ремонтів здійснена в розрізі таких видів вагонів як: зерновози – 4751 од., напіввагони – 1995 од., платформи універсальні – 1222 од., цистерни – 1119 од., платформи фітингові – 1 010 од. тощо [46].

Поряд з цим прискоренішими темпами зростав парк вантажних вагонів приватних власників. Так, протягом 2016-2020 рр. приватний парк вагонів зріс на 51 % з 63,2 до 95,6 тис. од. при практично незмінному кількісному стані вагонного парку АТ «Укрзалізниця» (рисунок 2.13). Суттєвою є кількісна перевага приватних власників за такими видами вагонів як зерновози (11,46 тис. од. у власності підприємств залізничного транспорту, 18,61 тис. од. – інших компаній), напіввагони (33,4 та 49,7 тис. од.), цистерни (7,9 та 9,7 тис. од. відповідно) [46].

Найбільшими приватними власниками вантажних вагонів в Україні є ТОВ «Лемтранс» – 21,3 тис. вагонів, ТОВ «Металургтранс» – 3,6 тис. од., ТОВ «Євразтранс Україна» – 3,2 тис. од., ТОВ «Рейллоджістікс» – 2,9 тис. од., ПрАТ «Укренерготранс» – 2,9 тис. од. Так, станом на 1 січня 2022 р. кількість власників напіввагонів досягла 386, що на 17 більше, ніж на початку минулого року, кількість власників зерновозів зросла з 171 до 179. У цьому сенсі слід розглянути і динаміку виробництва вантажних вагонів у країні, порівняння обсягів якого з рівнем придбання рухомого складу акціонерним товариством дає змогу дійти висновку, що основними замовниками вагонів були приватні компанії. За останні роки найвищий рівень виробництва вантажних вагонів зафіксовано у 2018 р., коли обсяг випуску склав 11,52 тис. од. Найбільшими приватними виробниками вантажних вагонів стали: «Крюківський вагонобудівний завод» (3686 од.),

«Дніпровагонмаш» (2312 од.), ДМЗ «Карпати» (1022 од.), Дизельний завод (258 од.). Однак, слід відзначити, що АТ «Укрзалізниця» придбано лише 450 од. і 2901 од. побудовано на власних потужностях. Інші одиниці рухомого складу перейшли у власність приватних компаній. Щодо 2022 р. слід відзначити, що ключовими виробниками вантажних вагонів реалізовано понад 1200 вагонів, зокрема «Дніпровагонмаш» – 623 од., «Карпати» – 554 од., Aurum Group – 47 од [46].

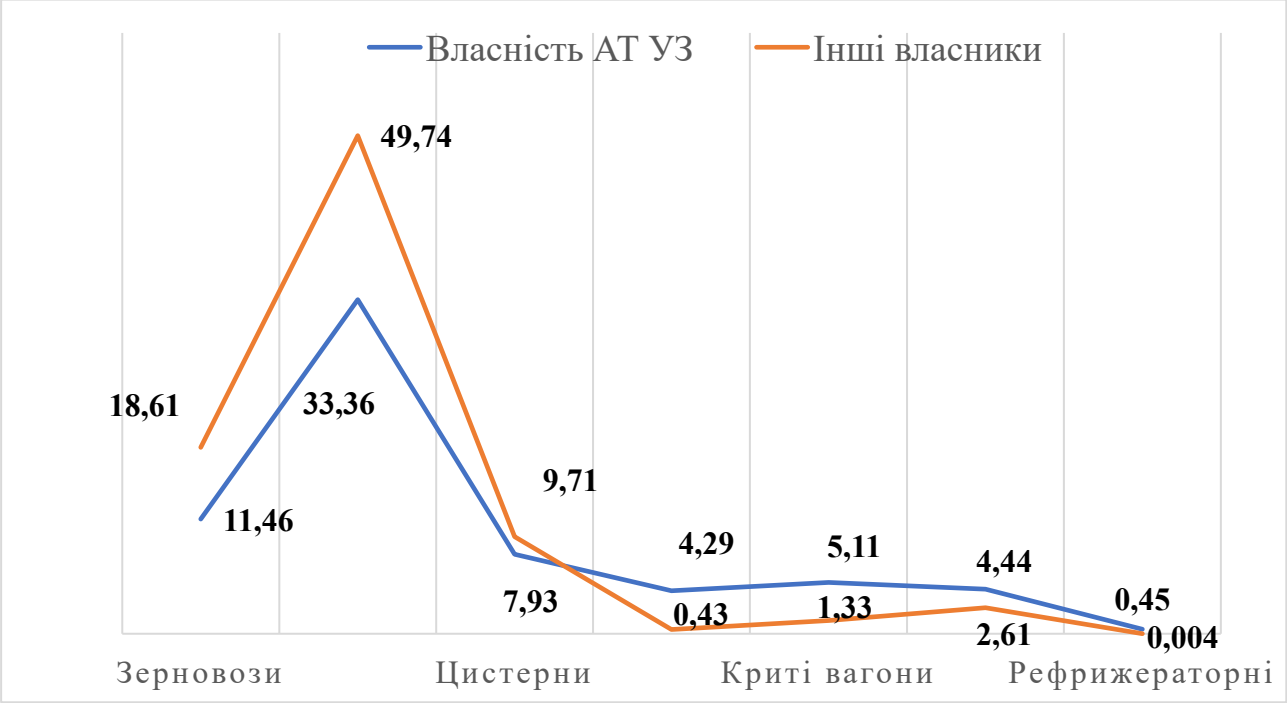


Рисунок 2.13 - Загальний парк вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця» та інших власників у розрізі їх видів, тис. од.

Поряд з цим слід відзначити позитивну тенденцію розширення номенклатури продукції, що виробляється на власних вагоноремонтних підприємствах АТ «Укрзалізниця», зокрема додатково освоєно виробництво платформ, хопер-зерновозів та думпкарів. У найближчій перспективі заплановано побудувати 50 хопер-зерновозів, 50 думпкарів, 427 платформ. Нарощено і обсяг ремонту та комплектування візків колії 1435 мм. Зокрема у 2022 р. обсяг виробництва досягнув позначки 3450 од.

Задля покращення стану вагонного парку з 2022 р. мало розпочатися

масштабне оновлення парку вантажних вагонів України, про що свідчить відповідна програма розрахована на період 2022-2031 рр. Метою реалізації такого програмного рішення визначено оновлення вантажного парку завдяки будівництву 51,3 тис. нових вагонів, з яких 36,7 тис. од. – піввагони та 14,6 тис. од. – зерновози. З метою поетапного виведення з експлуатації вантажних вагонів, які вже експлуатуються понад встановлений строк експлуатації, передбачено поетапне зниження граничних строків експлуатації, зокрема для піввагонів – з 44 років у 2022 р. до 22 років у 2031 р., зерновозів – з 45 до 30 років відповідно тощо. Однак, у зв'язку з війною програму оновлення парку вантажних вагонів в Україні було зупинено.

Протягом 2022 р. АТ «Укрзалізниця» планувалося побудувати 1496 нових вагонів (1446 піввагонів та 50 зерновозів) і відремонтувати 31960 вагонів (20200 вагонів приватних власників та 11760 вагонів АТ «Укрзалізниця»). Фактично, як відзначалося вище, вдалося побудувати 177 вантажних вагонів і відремонтувати 23,48 тис. од. рухомого складу [46].

Обмежує можливості залізничної компанії надавати якісні послуги клієнтам і стан пасажирського рухомого складу, зношеність якого на сьогодні є вкрай критичною. За 2015-2020 рр. експлуатаційний парк рухомого складу, що забезпечує пасажирські перевезення, значно скоротився: кількість вагонів зменшилася на 26 % до 2,8 тис. од., секцій електропоїздів (2 вагони в секції) – на 21 %, секцій дизель-поїздів (3 вагони в секції) – на 31 %. Із 15 нових швидкісних поїздів лише 12 успішно експлуатуються. Середній вік вагонів складає понад 30 років, а рівень зношеності – 92,8 %. Така ситуація викликана в значній мірі незначними темпами оновлення та модернізації рухомого складу. За 2015-2020 рр. закуплено лише 113 вагонів, а модернізовано – 239 од.

У свою чергу, у 2021 р. державою взято зобов'язання щодо необхідності покращення стану пасажирського рухомого складу і виділено кошти на його оновлення. Завдяки цьому підписано угоду між АТ «Укрзалізниця» та ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», яка передбачає поставку 100 пасажирських вагонів, 20 з яких поставлено вже у 2021 р., а інші 90 од. – протягом

2022-2023 рр. У 2023 р. заплановано продовжити державну підтримку залізничної галузі в цьому напрямі. Слід відзначити і придбання у 2022 р. 2 дизель-поїздів.

Ще більш критичною є ситуація із залізничною інфраструктурою. Так, станом на кінець 2021 р. 6,9 тис. км колій потребують проведення капітальних ремонтних робіт, а 2,9 тис. км – реконструкції. У 2021 р. капітально відновлено 78,5 км головних і 48,8 км станційних та спеціальних колій, реконструйовано – 194,3 км [56]. Яскравим підтвердженням неналежного стану залізничного полотна є дані рисунку 2.14, на якому чітко відображено, що обсяги капітального ремонту та реконструкції колій не відповідають реальним потребам у виконанні відповідних робіт. Це призвело до критичної ситуації, коли потреба в капітальному ремонті та реконструкції колій досягла рівня 9,8 тис. км у 2021 р.

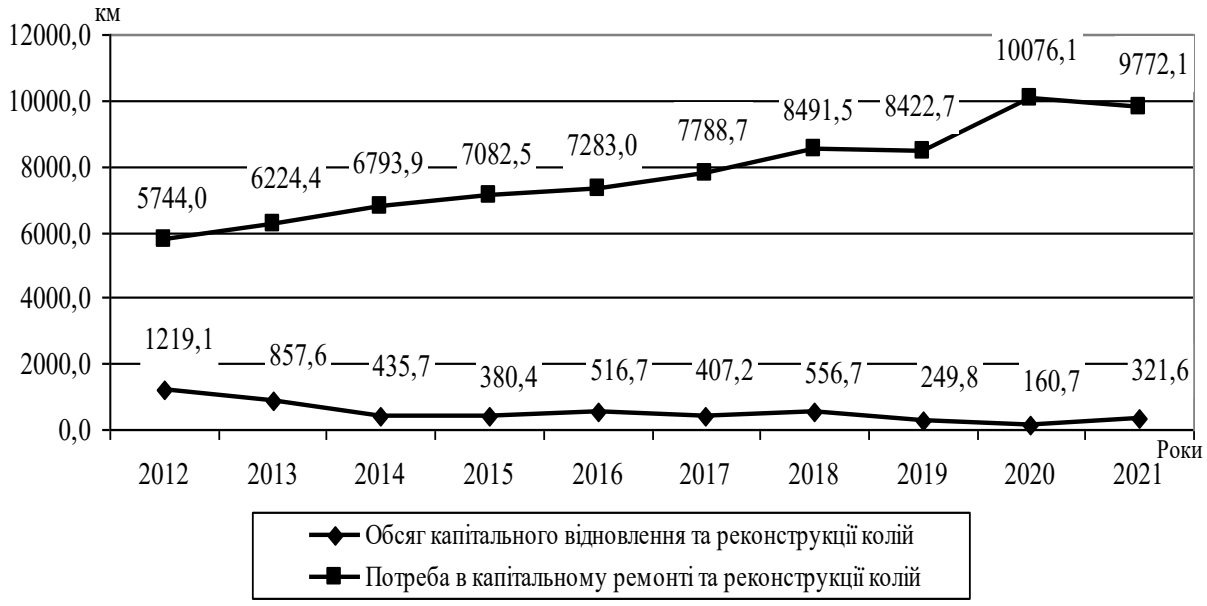


Рисунок 2.14 - Співвідношення обсягу та потреби в капітальному ремонті та реконструкції колій за період 2012-2021 рр.
(складено на основі [47-51])

У свою чергу, у 2022 р. вдалося наростити обсяг ремонту та реконструкції колій до 470,5 км. Такі темпи ремонтних робіт у тому числі були забезпечені виділенням коштів з державного бюджету в розмірі 17 млрд грн. У державному бюджеті на 2023 р. передбачено створення фонду для відновлення залізничної

інфраструктури, у якому передбачено майже 36 млрд грн.

Зважаючи на світову тенденцію екологізації слід розглянути і рівень електрифікації української залізничної мережі. Протягом останніх років даному питанню, не приділялася належна увага. У період 2013-2014 рр., 2016-2017 рр., 2019 р. взагалі не проводилися відповідні роботи. Якщо розглядати динаміку загалом за період незалежності України, то найвищий рівень електрифікації мережі зафіксовано у 2008 р. – 205,7 км.

Не розвивається в країні і високошвидкісне залізничне сполучення. Залізнична мережа України в основному складається з колій з розрахунковою швидкістю менше 120 км/год (92,8 % від загальної протяжності мережі). Високошвидкісна мережа країни недостатньо розвинена і складається з обмеженої кількості ділянках (2900 км) з максимальною швидкістю 160 км/год. Більшість високошвидкісних ділянок мають максимальну швидкість 120 км/год, що значно нижче, ніж в інших країнах Європи. Крім того, на 1030 км колій взагалі діють обмеження швидкості від 15 до 60 км/год (32 тис. ділянок).

Рівень матеріально-технічного забезпечення підприємств залізничного транспорту суттєво ускладнює можливості останніх щодо належного виконання ремонтних робіт і утримання залізничної інфраструктури в належному стані [57]. Для прикладу слід розглянути ситуацію із закупівлями рейок як основної складової виконання ремонту залізничного полотна. Так, якщо у 2012 р. було закуплено близько 110 тис. т рейок, у 2013 р., 2016-2018 рр. обсяги закупівель коливалися в діапазоні 35-44 тис. т на рік, у 2014-2015 рр. – на рівні 10-30 тис. т на рік, то у 2019 р. рівень закупівлі рейок знизилася до 17,5 тис. т, а у 2020 р. – до 12,2 тис. т. У свою чергу, у 2021 р. ситуація виявилася ще складнішою: у 2021 р. вдалося придбати лише 18,7 тис. т. [58].

Ускладнює ситуацію і неналежний рівень обслуговування залізничної техніки. Як свідчать дані, техніка австрійського виробника Plasser&Theurer, призначена для ремонту колій, через неналежне обслуговування і закупівлю запчастин низької якості виходять в ладу. За даними 2021 р. з 55 австрійських машин, на які припадає основна робота з ремонту колій в Україні, 26 машин

виявились несправні, ще 22 машини – у граничному технічному стані, їхня експлуатація небезпечна. Така ситуація характерна і для іншої техніки.

Такий стан рухомого складу та залізничної інфраструктури зумовлює погіршення безпеки руху залізницею. Так, за останні роки значно зросла кількість транспортних подій, пов'язаних із неналежним станом рухомого складу та інфраструктури залізниці. Зокрема у 2012 р. було зафіксовано 104 випадки сходжень і зіткнень рухомого складу, а також 19 випадків саморозчеплення в пасажирських і вантажних поїздах. У 2020 р. загалом відбулося 813 транспортних подій, з них 126 аварій відбулося внаслідок зіткнення, сходження з рейок рухомого складу. Для порівняння в країнах ЄС аналогічні показники значно нижчі: кількість аварій на залізничному транспорті в країнах ЄС скоротилася з 2229 у 2010 р. до 1331 у 2020 р. Зокрема в Німеччині у 2020 р. зафіксовано 294 аварії на залізничному транспорту, у Польщі – 179, Франції – 104 тощо (рисунок 2.9). Значний рівень аварійності на залізничному транспорті в Україні зафіксовано і у 2021 р., протягом якого відбулося 260 аварій (зіткнення, сходження з рейок рухомого складу тощо). У 2022 р. кількість таких подій зменшилася до 83 аварій.

Безперечно вирішальну роль у покращенні технічного стану залізничної інфраструктури та рухомого складу і забезпеченні їх оновлення та модернізації відіграє інвестиційна політика залізничної компанії. Вивчення динаміки капітальних інвестицій останньої дозволяє дійти висновку щодо скорочення інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту і невиконання запланованих обсягів інвестиційних вкладень. Так, протягом останніх років рівень виконання плану з капітальних інвестицій не перевищував рівня 68,2 %. У свою чергу, в абсолютному вимірі найвищий рівень інвестиційної активності залізничної компанії зафіксовано у 2018 р., коли було вкладено 16,9 млрд грн у капітальне будівництво, оновлення і модернізацію основних фондів тощо. У 2019-2020 рр. освоєно 10,7 та 8,4 млрд грн інвестицій.

Проєктом фінансового плану на 2021 р. передбачалося освоєння капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» на суму 27,0 млрд грн, що складає

39,2 % до реальної потреби в капітальних інвестиціях. Прогнозне значення спрямованих інвестицій у 2021 р. оцінили у 13,9 млрд грн. У 2022 р. державою було виділено 10 млрд грн для підтримки ліквідності АТ «Укрзалізниця». Надавалася підтримка і міжнародними фінансово-кредитними організаціями. Зокрема ЄБРР було виділено 150 млн євро під гарантії європейських держав. Забезпечити рекордний обсяг інвестицій у 50 млрд грн заплановано і у 2023 р., що в чотири рази перевищує рівень 2022 р.

Значну підтримку акціонерному товариству планують надати світові фінансово-інвестиційні установи і у 2023 р. Зокрема з метою розширення транскордонної пропускної спроможності і покращення залізничного сполучення з ЄС ЄБРР планує надати кредитні кошти в розмірі 200 млн євро. У свою чергу, 25 млн дол. АТ «Укрзалізниця» отримає в рамках фінансування Світовим банком (через підрозділ ООН UNOPS) на ремонт критичної інфраструктури та нарощення вантажоперевезень. Така співпраця передбачає закупівлю обладнання для відновлення критично важливих об’єктів залізничної інфраструктури. Грант ЄС у розмірі 6,7 млн Україна отримає для задоволення потреб залізничного транспорту.

2.5 Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства

Істотно ускладнює проблему забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту та реалізації їх інноваційних ініціатив і збитковий характер роботи підприємств залізничної галузі в останні роки. Даний факт не дозволяє забезпечити ефективність розвитку кадрового потенціалу, а тому потребує вирішення.

Надзвичайно складними стали 2014-2016 рр., 2020 р. та 2021-2022 рр., коли рівень збитковості коливався в межах 7,3-16,78 млрд грн (рисунок 2.15). Піковим в цьому сенсі став 2015 р. У свою чергу, у 2022 р. збитковість акціонерного

товариства оцінили у 10,8 млрд грн.

Збиток АТ «Укрзалізниця» у 2022 році становив 9,6 млрд грн. Більше за неї збитків отримали АТ «НАК «Нафтогаз України» (36,6 млрд грн), АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» (11 млрд грн) та ДП «Енергоринок» (9,8 млрд грн).

Окрім того, Укрзалізниця стала лідером переліку суб'єктів господарювання, що отримали найбільші розміри бюджетного фінансування у 2022 році. Так, Укрзалізниця виділили 9,8 млрд грн. На другому місці ДП УАТП «Хорів-АВІА» із сумою 2,4 млрд грн, а на третьому — ДІ «УкрНДІводоканалпроект» (1,4 млрд грн). У звіті також зауважується, що поточні капітальні витрати Укрзалізниці спрямовані на підтримання в робочому стані наявної інфраструктури та рухомого складу. Основна увага приділяється підтримці рухомого складу в працездатному стані та продовженню терміну його служби.

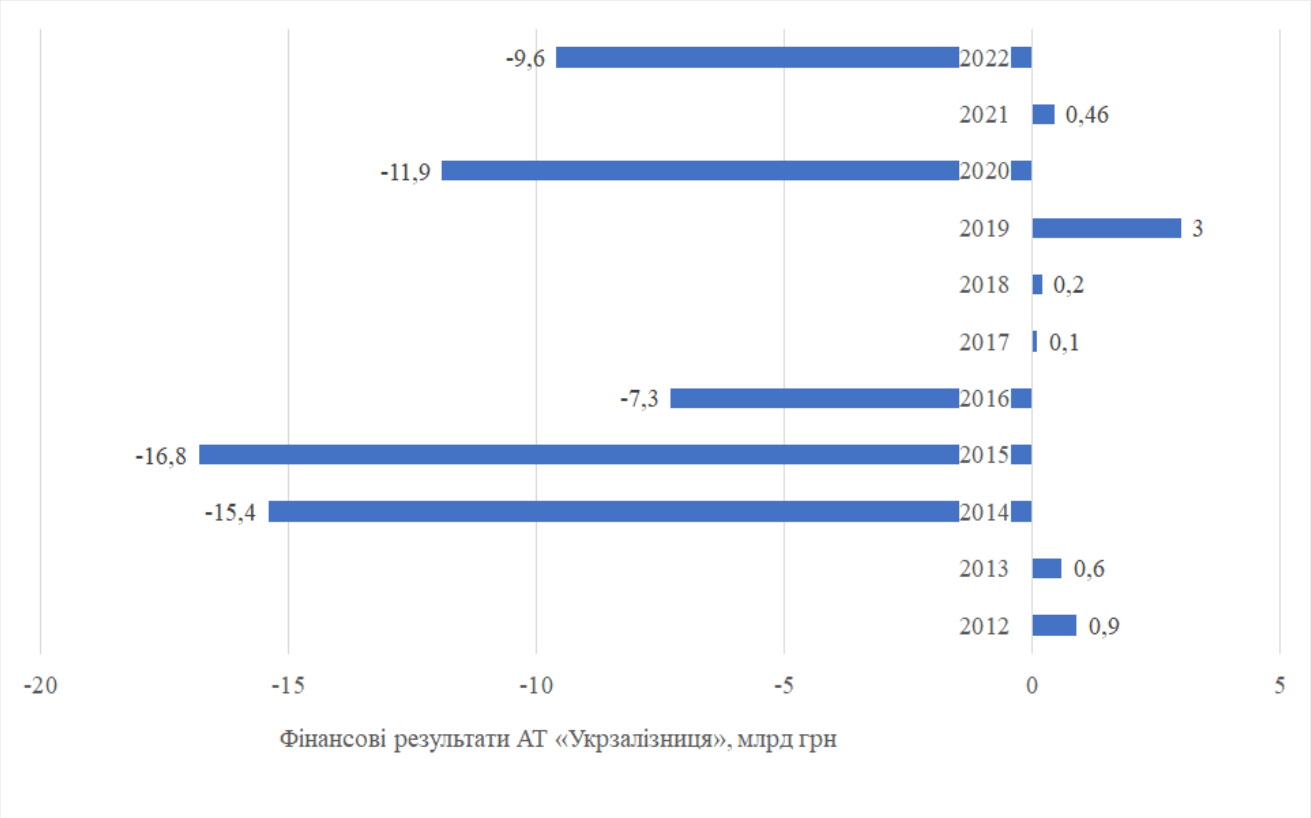
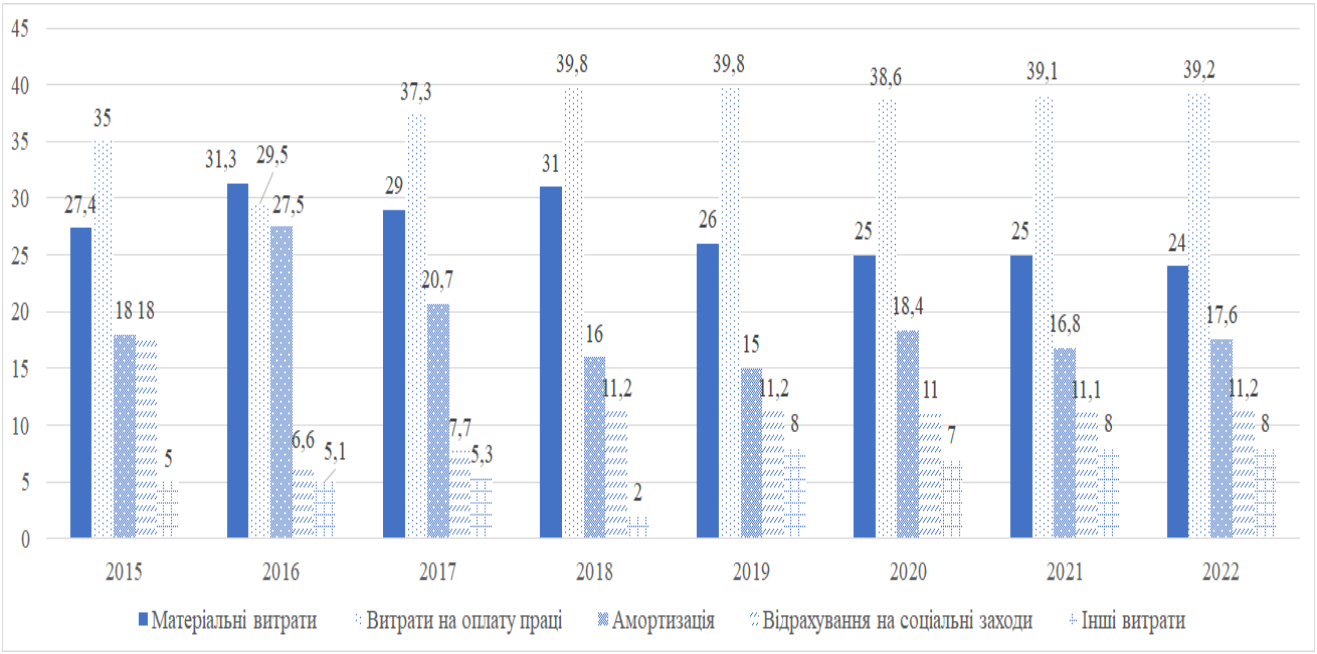


Рисунок 2.15 - Фінансові результати АТ «Укрзалізниця» за 2012-2022 рр., млрд грн

Цікавою в цьому сенсі є інвестиційна активність інших учасників ринку залізничних перевезень. Так, зокрема обсяг капітальних вкладень компанії «Лемтранс» за підсумками 2021 р. склав 332 млн грн. При цьому компанія наразі зорієнтована на реалізації масштабних довгострокових проєктів щодо розвитку контейнерних перевезень і будівництва контейнерного терміналу, на реалізацію яких сукупно було спрямовано понад 200 млн грн. Задля цього компанією придбано у власність «Левада Карго», що надає транспортно-логістичні послуги і є мультимодальним контейнерним оператором. Значна увага зосереджена і на розвитку та модернізації вагоноремонтних депо. За даним напрямом спрямовано понад 54 млн грн. Зважаючи на напрями інвестиційної активності приватних транспортно-логістичних компаній можна говорити про значну перспективність їх співпраці з АТ «Укрзалізниця» у напрямі реалізації масштабних інноваційних проєктів.

Огляд структури собівартості та реалізації послуг є одним з елементів аналізу обраного підприємства. В першу чергу охарактеризуємо структуру собівартості надання послуг АТ «Укрзалізниця» за 2015-2022 роки (рисунок 2.16).



Таблиця 2.16 – Динаміка елементів структури собівартості продукції АТ «Укрзалізниця» за 2015-2022 роки, %

Дослідження динаміка елементів структури собівартості продукції АТ «Укрзалізниця» за 2015-2022 роки дозволило дійти висновку, що найбільшу частку в структурі собівартості послуг займають матеріальні витрати та витрати на оплату праці. Починаючи з 2017 року витрати на оплату праці, а також відрахування на соціальні заходи складають більше ніж 50% собівартості продукції АТ «Укрзалізниця». Даний факт ще раз підтверджує той факт, що формування дієвої системи стратегічного управління кадрової складовою підприємства є актуальним та своєчасним, а особливо в умовах тотальної фінансової кризи.

Висновки за розділом 2

Основна діяльність одного з найбільших в Україні підприємств (АТ «Укрзалізниця») пов'язана з наданням послуг з перевезення пасажирів, вантажів, зокрема небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу і пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні та ін.

Дослідження показників господарської діяльності дозволило дійти висновку, що підприємство останнім часом має постійне скорочення обсягових показників. Даний факт негативно також вплинув на якісні показники діяльності залізничної компанії (середньодобову продуктивність локомотиву, середньодобовий пробіг локомотиву, обіг вантажного вагону та ін.). Зазначена динаміка є негативною та потребує розробки системи стратегічних заходів щодо їх подолання.

Кадрова складова є основою забезпечення ефективності господарювання будь-якого підприємства. АТ «Укрзалізниця» є одним з найбільших підприємств в державі та забезпечує роботою 147,6 тис. осіб в основній діяльності. Однак, не

зважаючи на масштаби діяльності та багаторічний досвід господарювання, залізнична компанія наразі зіткнулася зі щорічним скороченням працівників.

За аналізований період середньооблікова чисельність працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» скоротилася з 331,8 тис. осіб до 147,6 тис. осіб. Отже за 10 років господарювання більше ніж 50 % працівників одного з найбільших підприємств України звільнилося. Такого роду негативна динаміка набуває особливо критичного значення, якщо звернути увагу на зміну вікового складу працівників. На підприємстві відбувається невпинне старіння працівників, що в свою чергу негативно позначиться на розвитку підприємств залізничного транспорту особливо в умовах цифрової трансформації.

Головною причиною катастрофічної втрати кадрів залізничною компанією став незадовільний рівень заробітної плати. В період з 2020 року по 2022 рік середньомісячна заробітна плата працівників залізничного транспорту є нижчою ніж середньомісячна заробітна плата працівників транспортної галузі, а також нижчою ніж середньомісячна заробітна плата по Україні.

Темпи росту продуктивності праці по підприємству завжди менші ніж темпи росту середньомісячної заробітної плати, це негативно рівень стимулювання працівників залізничної компанії. Крім того заробітна плата адміністративних працівників майже в 6 разів перевищує рівень оплати праці інших працівників. Це разом з неналежними умовами праці, недостатньо увагою керівництва до соціальної політики і соціального захисту працівників, втратою престижу працівників-залізничників значно демотивує персонал в аспекті як підвищення продуктивності їх праці, так і генерування інноваційних ідей. Даний факт викликає суттєве схвилювання, оскільки безпосередньо працівники даної галузі здатні запропонувати дієві рішення.

Головною причиною скорочення подекуди продуктивності праці є істотне зниження обсягу перевезень залізницями України. Даний факт є яскравим свідченням того, що при формуванні стратегії кадрової політики слід обов’язково звернути увагу на формування нової дієвої стратегії розвитку всієї залізничної компанії.

Залізнична інфраструктура та рухомий склад на сьогоднішній день знаходиться у вкрай зношеному стані, що обмежує провізні та пропускні спроможності української залізниці. Значного схвилювання викликає рівень зношеності тягового рухомого складу АТ «Укрзалізниця», який на сьогодні оцінюють у 96,9 %.

Істотно ускладнює проблему забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту та реалізації їх інноваційних ініціатив і збитковий характер роботи підприємств залізничної галузі в останні роки. Даний факт не дозволяє забезпечити ефективність розвитку кадрового потенціалу, а тому потребує вирішення. Досліджена динаміка елементів структури собівартості продукції АТ «Укрзалізниця» за 2015-2022 роки дозволило дійти висновку, що найбільшу частку в структурі собівартості послуг займають матеріальні витрати та витрати на оплату праці. Починаючи з 2017 року витрати на оплату праці, а також відрахування на соціальні заходи складають більше ніж 50% собівартості продукції АТ «Укрзалізниця». Даний факт ще раз підтверджує той факт, що формування дієвої системи стратегічного управління кадрової складовою підприємства є актуальним та своєчасним.

3 Удосконалення комплексу стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту

3.1 Кадрова стратегія підприємства та механізм її реалізації

Повсюдна активізація цифровізації супроводжує всі механізми управління і процеси, пов'язані з функціонуванням і розвитком сучасних соціально-економічних систем самих різних рівнів (світовий, національний, регіональний, суб'єктний). Розглядаючи підприємство залізничного транспорту, як об'єкт дослідження, вивчаючи для цього в першому розділі теоретичні підходи та методичні інструменти, приходимо до висновку про об'єктивність необхідності цифрового перетворення АТ «Укрзалізниця» господарської діяльності для гідної відповіді викликам економіки 21 століття. На думку науковців [52-56] в даному випадку важливо відзначити радикальний характер змін, що дозволяють перетворити соціально-економічну систему «зверху до низу» з трансформацією як бізнес-моделі, так і внутрішніх операційних процесів.

Такий комплексний підхід вкрай актуальний для нових вимог ринку і бізнес середовища в умовах розвитку концепцій «Індустрія 4.0» і «розумне виробництво» в контексті «Четвертої промислової революції», яку К. Шваб називає «революцією, яка фундаментально змінить наше життя, нашу працю і наше спілкування» [57]. На наш погляд, основу процесу цифрової трансформації підприємства залізничного транспорту повинна складати концепція «Індустрія 4.0» з прискореною інтеграцією наскрізних цифрових технологій в процес експлуатації (рисунок 3.1). Базову основу цифрової трансформації складатимуть заходи, спрямовані на коректний перехід на використання необхідного для досягнення стратегічних цілей підприємства спектру технологій вдосконалення виробничого процесу, що в свою чергу дозволить формувати нову технологічну модель – «залізницю майбутнього» як формат «розумного виробництва».



Рисунок 3.1 - Трансформація підприємства залізничного транспорту на базі концепції «Індустрія 4.0»

Природно для даного процесу необхідне стратегічне управління з ефективним менеджментом, оскільки неможливо провести цифрову промислову трансформацію окремо від трансформації кадрової та управлінської.

В межах дослідження, ґрунтуючись на існуючих висновках, сформованих в науковій вітчизняній і закордонній літературі [58-66], слід звернути увагу на наявність різних теоретико-методичних підходів до стратегічного управління цифровим перетворенням кадрової складової менеджменту підприємства, серед яких варто використати наступні (рисунок 3.2):

- системний підхід (розглядаючи кадрову складову як систему досліджуються можливості цифровізації бізнес-моделі, в основі якої покладено використання цифрових даних);

- процесний підхід (цифрова трансформація розглядається як сукупність взаємопов'язаних операційних процесів, обумовлених операційною цифровізацією, для кожного процесу визначаються можливості використання «великих даних» і штучного інтелекту для побудови систем управління кадровою політикою);

- архітектурний підхід (створення структурованих знань у трьох проекціях: бізнес-архітектура, архітектура інформаційних систем, технологічна архітектура);

- вартісний підхід (процес цифрової трансформації розглядається через важелі створення вартості як наслідок впровадження нових моделей управління кадровими ресурсами);

- інтеграційний підхід (оцінюються можливості інтеграції процесів цифровізації по вертикалі - в межах підприємства і горизонталі - з охопленням учасників зовнішнього середовища);

- платформний підхід (навколо цифрової платформи управління кадрової складовою формується відповідна вирішуваним завданням цифрова екосистема).

Зазначені наукові підходи дозволять якісно підійти до процесу формування комплексу стратегічного управління кадровою політикою підприємства

залізничного транспорту, що в подальшому дозволить створити високоякісний кадровий потенціал підприємства з урахуванням умов цифровізації.

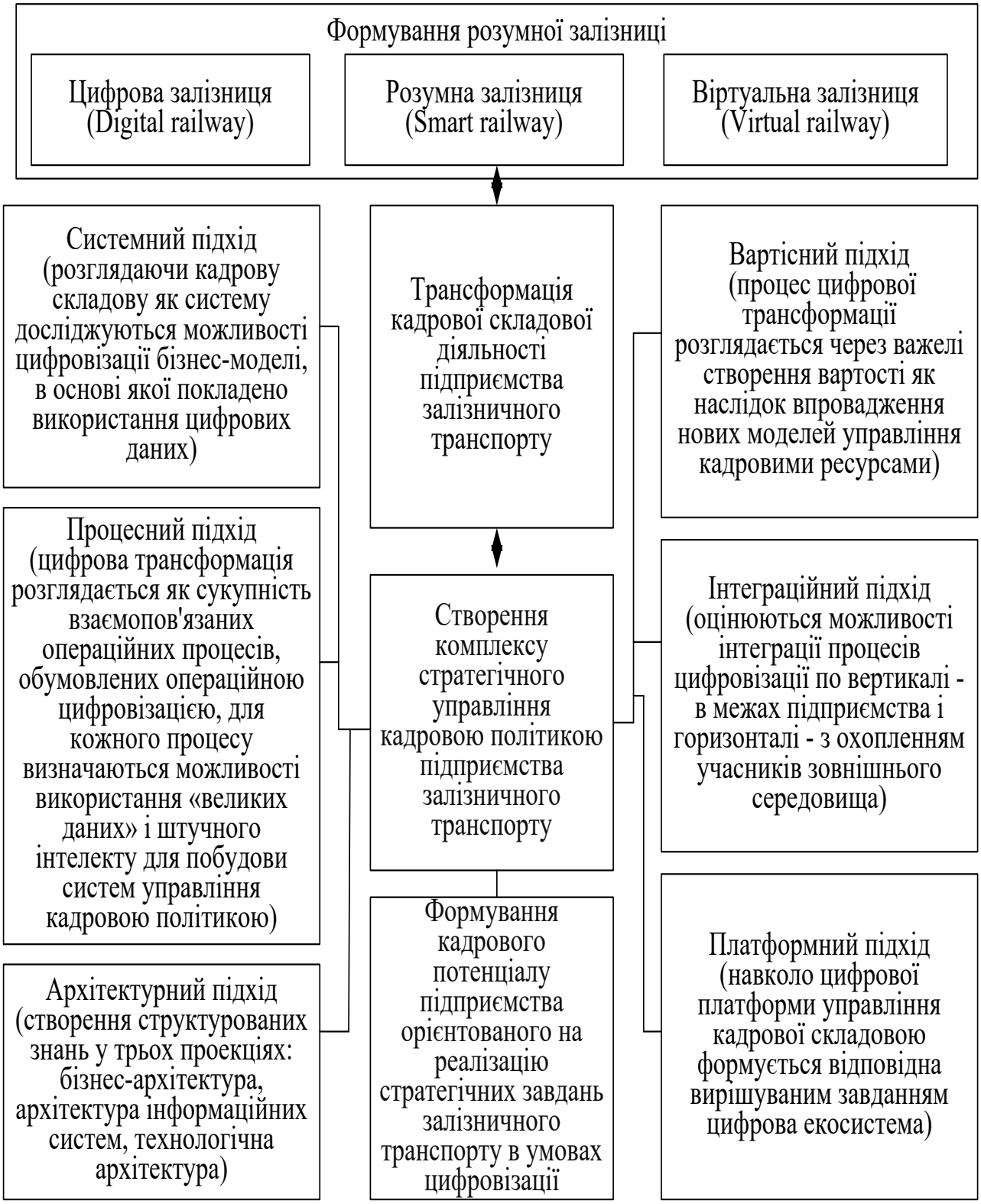


Рисунок 3.2 – Принципова схема формування комплексу стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту

Обираючи стратегію кадрової політики підприємства слід мати на увазі, що вона повинна забезпечити прискорення процесів прийняття рішень і адаптації кадрових ресурсів до швидкого реагування на зміну умов бізнес-середовища, а також сприяти досягненню гнучкості всього підприємства за рахунок взаємопов'язаності технологічних і організаційних компонентів (сутність представлена на рисунок 3.3), тобто враховувати логіку розвитку всього сучасного підприємства в умовах цифрової економіки, а не бути окремим її компонентом. Кадрова стратегія цифрового перетворення підприємства залізничного транспорту, згідно з окресленим процесом, буде визначатися в першу чергу стратегією цифрової трансформації всього підприємства:

- стратегія інформатизації (удосконалення використання розрізнених ІКТ у діяльності підприємства);

- стратегія пов'язаності (поліпшення взаємопов'язаності елементів);

- стратегія наочності (створення актуальної цифрової моделі підприємства з єдиним джерелом даних);

- стратегія проникнення (застосування інженерних знань для аналізу даних цифрової моделі підприємства);

- стратегія передбачуваності (моделювання сценаріїв майбутнього підприємства з урахуванням змін у бізнес-середовищі);

- стратегія самокорекції (розвиток компетенцій і потенціалу підприємства для автоматизованих рішень і автоматизованого їх прийняття на основі «великих даних» і штучного інтелекту).

Вивчення практичного досвіду проведення цифрової трансформації українських і закордонних підприємств залізничного транспорту дозволяє виділити наступні ключові проблеми:

– низька зрілість в більшості випадків поточних бізнес-процесів підприємства;

– відсутність необхідних навичок і компетенцій для здійснення перетворень у форматі цифрової трансформації;



Рисунок 3.3 – Процес формування та реалізації кадрової стратегії підприємства

– низький рівень супроводу цифрової трансформації необхідними управлінськими процесами системи кадрового менеджменту;

– недостатній рівень розвитку інформаційної архітектури підприємств;

– наявність "вузьких місць" в базових елементах бізнес-моделі;

– недостатня орієнтація керівників різних управлінських рівнів підприємства на впровадження цифрових технологічних і управлінських нововведень;

– низький рівень цифрової культури в структурі організаційної культури підприємства залізничного транспорту.

Таким чином, стратегія кадрового менеджменту в процесі цифрового перетворення всього підприємства є невід'ємним елементом корпоративної стратегії, роль її незаперечна оскільки інвестиції в технології при неефективному менеджменті не приведуть до очікуваних результатів.

В умовах цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту АТ «Укрзалізниця» стратегія управління персоналом повинна ґрунтуватися на стратегії цифрової трансформації та направлена на пошук шляхів поліпшення кадрового потенціалу, які створять умови для оптимізації чисельного та якісного складу працівників шляхом капіталовкладень у розвиток індивідуально-особистісних характеристики працівників [67], їх інноваційно-професійних компетенцій та забезпечення умов для їх найбільш повного використання (рисунок 3.4).

До основних функціональних задач даної стратегії слід віднести [68]:

- забезпечення висококваліфікованим персоналом;
- залучення персоналу в управління та ефективну реалізацію корпоративних задач, удосконалення системи мотивації;
- розвиток персоналу та перехід до самонавчання;
- життєзабезпечення персоналу в невиробничому середовищі;
- проведення ефективної молодіжної політики;
- адаптація персоналу до змін, що відбуваються в ході реформування;

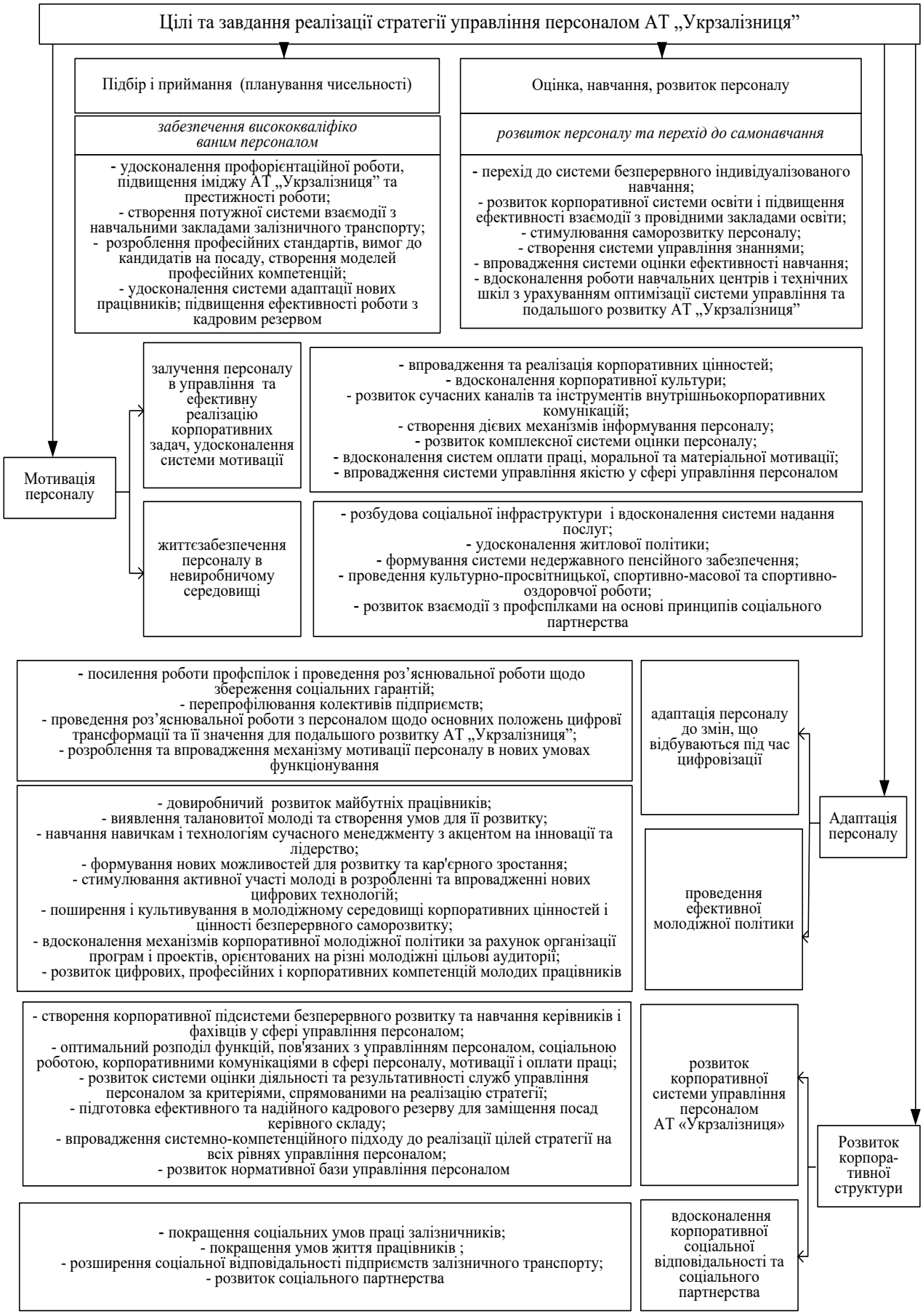


Рисунок 3.4 - Цілі та завдання реалізації стратегії управління персоналом АТ „Укрзалізниця”

- соціалізація залізничного транспорту, вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності та соціального партнерства;

- розвиток корпоративної системи управління персоналом в АТ «Укрзалізниця».

Забезпечення висококваліфікованим персоналом передбачає розвиток системи гарантованого забезпечення персоналом, професійну підготовку, кваліфікацію та компетенції, що відповідають вимогам АТ «Укрзалізниця» під час формування концепції «розумна залізниця», що відповідає вимогам сьогодення.

Цього можливо досягти за рахунок: удосконалення профорієнтаційної роботи, підвищення іміджу АТ «Укрзалізниця» та престижності роботи; створення потужної системи взаємодії з навчальними закладами залізничного транспорту; розробка професійних стандартів, вимог до кандидатів на посаду, створення моделей професійних та інноваційно-професійних компетенцій; удосконалення системи адаптації нових працівників; підвищення ефективності роботи з кадровим резервом.

Слід зазначити, що розвиток АТ «Укрзалізниця» потребує розкриття професійного і творчого потенціалу працівників, підвищення ефективності та результативності праці працівників підприємства на основі зацікавленості в результатах праці, зростання показника залученості персоналу в управління та вирішення корпоративних завдань.

Залученість персоналу передбачає широку інформованість працівників АТ «Укрзалізниця», систему об'єктивної оцінки ефективності їх діяльності, встановлення чіткого взаємозв'язку між економічною ефективністю, продуктивною і прибутковою працею та матеріальним й соціальним благополуччям персоналу. Система залучення персоналу, що інтегрована з системами оцінки, мотивації, розвитку і навчання працівників дозволить забезпечити зростання якості послуг, результативності та продуктивності праці, покращення виробничих та управлінських процесів.

Збільшення залученості дозволяє перетворити кадровий потенціал професійних, відповідальних і мотивованих до праці працівників в найбільш цінний капітал підприємства, першооснову ефективної корпоративної діяльності. Високий рівень залученості працівників дозволить забезпечити високу ефективність та прибутковість підприємства.

Залученість визначає емоційну та інтелектуальну прихильність до підприємства, інтенсивність зусиль працівників, направлених на досягнення стратегічних цілей підприємства, характеризує ступінь відповідності цінностей працівника системі цінностей АТ «Укрзалізниця» та є індикатором мотивації персоналу.

Головна проблема не залученості та не зацікавленості працівників в результативності діяльності підприємства полягає в недостатньому рівні освіченості, не проінформованість персоналу щодо стану підприємства, його етапу життєвого циклу, системи корпоративних цінностей та стратегічних цілей розвитку. Перед керівництвом постає завдання адаптації та донесення до працівників основних положень стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця».

Концепція залучення персоналу АТ «Укрзалізниця» до реалізації корпоративних задач підприємства повинна ґрунтуватися на системно-компетентнісному підході та передбачати перехід від директивного управління, якому властива висока централізація керівництва, до делегування повноважень, залучення стратегічно-мислячих компетентних та якісно підготовлених працівників, котрі сприятимуть досягненню стратегічних завдань підприємства.

Процес впровадження концепції залучення персоналу слід здійснювати в три етапи:

1) формування єдиного бачення підприємства, стратегічних цілей його розвитку. Основним інструментом реалізації цього етапу є створення візуальних образів (схем, карт, рисунків, діаграм та ін). Створення таких образів за рахунок схематичних ілюстрацій, навчальних карт сприяє розумінню працівниками структури підприємства, її компонентів, особливостей функціонування, стану та перспектив розвитку, планів на майбутнє. Колективне формування зображень на

основі послідовної візуалізації, отриманої в процесі діалогу, сприяє розкриттю потенціалу працівників, стимулює їх мислення;

2) узгодження цілей. Визначається ступінь володіння, розуміння стратегічних цілей. Керівники зобов’язані чітко і ясно визначити підлеглим поточні цілі їх діяльності;

3) розвиток здібностей, нарощення компетенцій. Даний етап передбачає оцінку персоналу, аналіз помилок, стимулювання їх обговорення з метою збору досвіду, навчання, самонавчання, розвитку рівня кадрового потенціалу.

Реалізація процесу стратегічної залученості персоналу дозволить процес управління (розвиток персоналу, укомплектованість та його утримання) перетворити на процес виконання адресних завдань щодо підвищення індивідуальної продуктивності, а саме: виявлення та утримання найцінніших та перспективних працівників, підготовка кадрів з метою забезпечення відповідності нових працівників необхідним компетенція, розвиток талантів, створення між функціональних команд, організація інформаційних заходів та зворотного зв’язку.

Проведення ефективної молодіжної політики необхідно здійснювати за рахунок розширення можливостей інноваційного розвитку АТ «Укрзалізниця» на основі проведення комплексної корпоративної молодіжної політики, залучення інтелектуального та творчого потенціалу молоді у вирішення стратегічних завдань, нарощення у молоді необхідних професійних і корпоративних компетенцій. Основними напрямки реалізації зазначеної цілі є:

1) довиробничий розвиток майбутніх працівників;

2) виявлення талановитої молоді та створення умов для її розвитку;

3) навчання навичкам і технологіям сучасного менеджменту з акцентом на інновації та лідерство;

4) формування нових можливостей для розвитку та кар'єрного росту на підприємствах АТ «Укрзалізниця»;

5) стимулювання активної участі молоді в розробці та впровадженні нових технологій;

6) поширення і культивування в молодіжному середовищі корпоративних цінностей і цінності безперервного саморозвитку;

7) вдосконалення механізмів корпоративної молодіжної політики за рахунок організації програм і проектів, орієнтованих на різні молодіжні цільові аудиторії;

8) розвиток професійних і корпоративних компетенцій молодих працівників.

Формування дієвої системи соціальної підтримки працівників, заснованої на реалізації принципу адресності визначає життєзабезпечення персоналу в невиробничому середовищі. Однак, для підвищення ефективності праці залізничників, їх мотивації в процесі формування альтернативних рішень щодо впровадження заходів стратегії управління персоналом доцільно виділити такі напрями (рішення), як:

– розбудова соціальної інфраструктури і вдосконалення системи надання послуг;

– удосконалення житлової політики;

– формування системи недержавного пенсійного забезпечення;

– проведення культурно-просвітницької, спортивно-масової та спортивно-оздоровчої роботи;

– розвиток взаємодії з профспілками на основі принципів соціального партнерства.

В умовах цифровізації АТ «Укрзалізниця», перехід до корпоративної системи управління персоналом повинен здійснюватися на основі системно-компетентнісного підходу, який передбачає впровадження системної роботи з навчання керівників і фахівців, що займаються цифровим управлінням персоналом. Від професіоналізму працівників з управління персоналом залежать ефективність і кінцевий результат діяльності підрозділів.

Кваліфікація і компетентність фахівців кадрових підрозділів визначають якість персоналу АТ «Укрзалізниця», розвиток інноваційного потенціалу та корпоративної культури, сприяють поліпшенню і підвищенню ефективності роботи. Інвестиції в розвиток високопрофесійних фахівців з кадрових технологій сприяють формуванню конкурентоспроможних колективів і підтримці високої трудової мотивації.

Важливим аспектом в переході на цифрову корпоративну систему управління є навчання керівників вмінню керувати людьми, адже управління персоналом включає і пов'язує воєдино всі бізнес-процеси підприємства, а управління людськими ресурсами здійснюють всі менеджери. Цього можливо досягти за рахунок посилення взаємозв'язку навчальних закладів залізничного транспорту та формування цифрового корпоративного університету АТ «Укрзалізниця».

На етапі цифровізації залізничного транспорту однією з найважливіших стратегічних цілей стратегії управління персоналу є адаптація персоналу до змін, що відбуваються в ході реалізації концепції «розумна залізниця», яка повинна бути направлена на стабілізацію трудового колективу, ефективну колективну поведінку, прийняття нових умов праці та отримання синергетичного ефекту від спільної діяльності.

На етапі цифровізації адаптаційні заходи повинні включати: посилення роботи профспілок та проведення роз'яснювальної роботи щодо збереження соціальних гарантій; перепрофілювання колективів підприємств; проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо основних положень програми цифровізації та його значення для подальшого розвитку АТ «Укрзалізниця»; розробка та впровадження механізму мотивації персоналу в нових умовах функціонування. Соціалізація залізничного транспорту повинна здійснюватися за такими напрямами, як покращення соціальних умов праці працівників АТ «Укрзалізниця», умов їх життя, розширення соціальної відповідальності підприємств залізничного транспорту, розвиток соціального партнерства.

3.2 Інструменти реалізації цифрової кадрової політики АТ «Укрзалізниця»

Динамічне інформаційне поле, всередині якого розвиваються і впроваджуються в практику інновації, створює оптимальні умови для функціонування комунікаційних digital-технологій. Оперативність отримання і швидкість передачі повідомлень зростає, через що виникають нові вимоги до каналів внутрішніх комунікацій АТ «Укрзалізниця». У зв'язку з цим, широкого поширення набула система електронного документообігу, хмарного зберігання і передачі даних, також змінилися принципові положення взаємодії співробітників, які здійснюється в двох взаємопов'язаних вимірах: онлайн і офлайн просторі.

У сучасному комунікативному менеджменті виділяють поняття digital-стратегії, сутність якого полягає в максимально ефективному використанні технологій внутрішніх комунікацій. Можна виділити два аспекти таких стратегій:

- функціональна - комунікаційна digital-стратегія, що відображає конкретні плани, цілі, завдання, які обмежені в часі, а також іншими ресурсами.

- комплексна - має на увазі, що digital-стратегія буде охоплювати не тільки внутрішні комунікації, але й проникати в інші структури організації, перетинатися з проектною діяльністю і впливати на стратегічні рішення і плани, створюючи ефект синергії.

Велике значення в digital-комунікаціях відводиться технології Big Data, що отримала широке застосування в усьому світі [69-71]. Вона залишається сполучним елементом у внутрішніх комунікаціях, незважаючи на поширення неформальних каналів передачі інформації, і спрямована на реалізацію ефективних управлінських завдань.

Big Data легко справляється із завданнями структурування великих обсягів інформації та зручного її представлення співробітникам. Це дає їм курс на

розвиток, створює резерв підвищення продуктивності праці, розподіляє відповідальність.

Багато керівників використовують Big Data як канал зворотного зв'язку, який створює диференціацію співробітників по зонах ризику і дає можливість відстежувати як виконання функціональних обов'язків, так і умови роботи, комунікаційну напруженість в колективах, творчу активність.

Ще однією тенденцією у сфері digital-комунікацій є створення так званих «мобільних офісів». У різних організаціях такі програми можуть відрізнятися по набору інструментів, але їх функції зводяться до одного – віддаленого доступу до інформації та вирішення завдань офісу в онлайн просторі.

Співробітники в спеціальних додатках можуть спілкуватися, спільно розробляти документацію, планувати діяльність і відстежувати виконання зобов'язань. Подібні програмні продукти роблять внутрішні комунікації гнучкими, допомагають налагодити взаємодію зі співробітниками, що знаходяться на аутсорсингу, що дуже важливо, адже кожна п'ята компанія в Україні має таких працівників. «Мобільні офіси» допомагають керівникам координувати завдання і роботу підлеглих в цілому, а також здійснювати соціалізацію новачків за допомогою комунікацій.

Технології у внутрішніх комунікаціях створюють для керівника такі умови, в яких стає можливим вибір стратегічно значущих альтернатив з прив'язкою до думки зацікавлених співробітників. Серед засобів digital-комунікацій можна виділити популяризацію внутрішнього сайту і єдиних платформ спілкування, Соціальні мережі та поштову розсилку.

Всі вони спрямовані на зміцнення лояльності персоналу, формування його корпоративної поведінки і своєчасне інформування, вільний обмін інформацією.

При вивченні ефективності таких каналів внутрішніх комунікацій на перший план виходить проблема вибору підходящого майданчику для спілкування, адже від цього наполовину залежить успіх їх використання.

Обираючи свідомо невідповідні під діяльність організації, складні у використанні digital-технології, керівник повинен бути готовий до того, що

ресурси на їх розвиток або впровадження будуть використані нераціонально, а комунікативний процес порушений і неефективний.

Зважаючи на те, що комунікації всередині компанії визначають її фінансові результати за підсумками року, то для оцінки ефективності digital-комунікацій після їх впровадження можна провести фінансово-економічний аналіз підприємства і простежити динаміку змін показників.

Разом з тим по всьому світу питання оцінки ефективності таких інноваційних аспектів комунікації активно обговорюється , провідні керівники і фахівці пропонують свої методики. Можна виділити декілька ключових параметрів, які вивчаються при визначенні доцільності використання тих чи інших технологій:

- залученість співробітників в процес прийняття рішень;

- кількісні показники активності персоналу в онлайн комунікаціях, такі як переходи по посиланнях, взаємодія з контентом, кількість лайків, підписок, коментарів, перепублікація;

- відвідуваність платформ для внутрішніх комунікацій і спілкування за допомогою сайту;

- прогнози підвищення ефективності роботи співробітників, в тому числі показники KPI;

- показники охоплення і показів тієї чи іншої інформації компанії;

- витрати спрямовані на розробку digital-комунікацій в розрахунку на одного співробітника, їх динаміка;

- результати опитувань і внутрішніх обстежень, що стосуються думки працівників про компанію, внутрішній клімат в колективі, комунікаціях з вищим керівництвом;

- порівняння показників ефективності внутрішніх комунікацій організації з конкурентами (якщо така інформація є в доступі).

Однією з відомих методик оцінки ефективності внутрішніх комунікацій є система, розроблена фахівцями PricewaterhouseCoopers. Вона ґрунтується на дев'яти групах показників, які керівник має право комбінувати різними

способами, залежно від поточних потреб компанії і специфіки її функціонування (рисунок 3.5). Всі вони спрямовані на отримання об'єктивної оцінки ефективності digital - комунікацій.

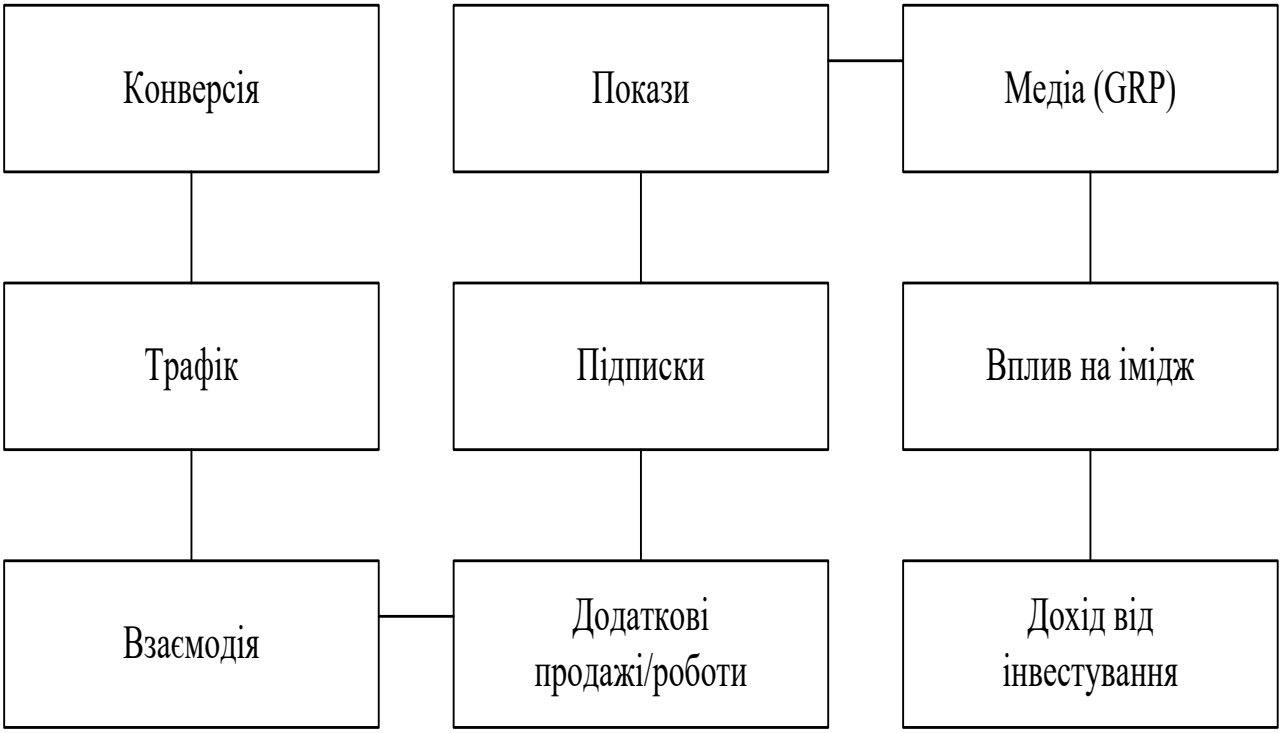


Рисунок 3.5 - Групи показників оцінки ефективності внутрішніх digital-комунікацій

При оцінці технологічних внутрішніх комунікацій важливо розуміти, що вона повинна проводитися планомірно, так само як і в оффлайн просторі, і бути спрямована на усунення недоліків існуючої digital системи.

Застосування digital-комунікацій на практиці демонструють компанії різних країн. Звернемося до досвіду компаній України і США.

У 2020 році пандемія поставила акціонерів АТ КБ «Приватбанк» у складне становище, вони не могли користуватися раніше побудованою мережею комунікацій. Тому було прийнято рішення про розробку нових електронних сервісів. У серпні 2020р. був створений і запущений сайт загальних зборів акціонерів, у вересні вийшло оновлення з новими функціями спілкування для додатка.

Восени також була розроблена інтерактивна система «Путівник акціонера», на даний момент випущена аналогічна друкована версія, яка поширюється по всіх підрозділах АТ КБ «Приватбанк».

Для обміну інформацією, досвідом і знаннями між співробітниками компанія створила online-навчальний курс, майданчик для обміну досвіду співробітників, майданчик для обговорення і виявлення кращих проектів. Також керівництво вважало за необхідне отримання зворотного зв'язку з боку персоналу про роботу компанії, нововведення, проблеми, тому в цих цілях також була створена online-платформа.

Досвід показав ефективність електронних каналів внутрішньої взаємодії, тому компанія продовжує досліджувати потреби співробітників і керівників і займається пошуком нових способів і форм комунікації.

Отже вважаємо за потрібне застосування digital-комунікацій всередині залізничної компанії АТ «Укрзалізниця». Для цього внутрішні комунікації компанії повинні бути побудовані таким чином, що інформація буде поділятися на загальну, доступну всім співробітникам, і персоналізовану. Слід створити внутрішній портал, на якому будь-який працівник може отримати закриту від інших людей інформацію про свої обов'язки, поточні завдання, які конкретно для нього поставив лінійний керівник, заробітну плату, відпустку, включаючи конфіденційні дані. Це дозволить раціоналізувати роботу, уникнути зайвих незручностей у зв'язці керівник-підлеглий.

Разом з цим, слід не забувати про високу опрацьованість електронних каналів спілкування.

У компанії для співробітників слід створити створено загальний форум і особисті блоги, в яких можна обмінюватися інформацією як у формальному ключі, так і в неформальному форматі face to face. Обговорення в блозі відбуватиметься під особистим ім'ям, в той же час деяка інформація про співробітника (за його бажанням) може бути прихована – цим займається апаратно-програмний відділ.

Групова і особиста персоналізація може охоплювати і сферу навчання персоналу. Так всередині залізничної компанії, можуть проводитись індивідуальні, професійні та загальні тренінги та збори.

Внутрішні комунікації в АТ «Укрзалізниця» доцільно побудовані таким чином, щоб вони були зручні для кожного співробітника. Користуючись електронними каналами зв'язку і спілкування можна отримати інформацію про можливість кар'єрного росту, зміни котирувань акцій компанії, що проводяться заходах, зробити запит про необхідність коучингу.

Зв'язок з колегами з інших офісів з будь-якого куточка світу стає краще, адже можна легко знайти контакти кожного з них, домовитися про віртуальну зустріч або бесіду, забронювати конференц-зал в будь-якому офісі компанії для особистої оффлайн зустрічі.

Застосування веб-технологій у внутрішніх комунікаціях значно економить час і робить спільну групову роботу ефективніше, тому інвестиції в їх розвиток щорічно повинно збільшуватись.

Таким чином, можна намітити чотири напрямки розвитку digital-комунікацій в АТ «Укрзалізниця»:

1) створення інтранету компанії як космологічного простору і майданчика для обміну інформацією дозволить будь-якому співробітнику швидко отримувати доступ до необхідних відомостей, передавати їх по всіх рівнях організаційної структури і зв'язуватися з керівником (давати зворотний зв'язок). Також таке єдине електронне середовище може стати майданчиком для обміну думками та висунення цінних пропозицій, прийняття спільних рішень;

2) на додаток до інтранету АТ «Укрзалізниця» може розробити мобільний додаток для співробітників, щоб вся необхідна інформація завжди була під рукою. Також додаток може бути направлено на підвищення персоналізації, збір даних про роботу підрозділів і конкретних працівників;

3) створення і використання корпоративних месенджерів і соціальних мереж дозволить залізничній компанії розширити кількість каналів

неформальної комунікації і консолідувати особисті якості і навички співробітників;

4) побудова процесу внутрішніх комунікацій на стику технологій, такий метод дозволяє використовувати переваги і усувати недоліки інноваційних методів організації корпоративної взаємодії співробітників (наприклад, вдалий тандем, який вже ввели в свою практику деякі вітчизняні компанії, це використання технології VoIP разом з CRM системами). Це дозволяє швидко і ефективно користуватися інформацією всім співробітникам. Також сюди можна віднести використання WebRTC, які виступають сполучною ланкою між сайтом, платформами для спілкування і корпоративними додатками.

Результатом цифровізації сфери управління персоналом стало і значне спрощення процедур пошуку, відбору та оцінювання працівників. Цифровий рекрутмент, що ґрунтується на використанні прескрептивної HR-аналітики, дозволяє як проводити збір, обробку даних та оцінювання претендентів на вакантні посади, так і розробляти рейтинги результативності працівників, прогнозувати плинність, розробляти кар'єрні маршрути і формувати моделі вирішення існуючих кадрових проблем. Все це обумовлює і зміну ролі та функцій традиційних підрозділів з управління персоналом: відбувається перехід від моделі управління трудовими ресурсами компанії до концепції інтегрованого управління її знаннями. Кадрові підрозділи перетворюються в ключових учасників процесів управління компанією, виступаючи носіями цифрової культури та агентами поширення змін серед персоналу.

Отже, узагальнюючи, слід відзначити, що цифровізація робочих місць призвела до трансформації моделі управління персоналом, обумовивши суттєві зміни в професійній і кваліфікаційній структурі працівників, системі кадрової підготовки і найму, наборі цінностей і цілей корпоративного розвитку компанії (рисунок 3.6).

Інструменти реалізації цифрової кадрової політики АТ «Укрзалізниця» доцільно поділити на три групи:

- формування та вивільнення персоналу;

- навчання і розвитку персоналу;
- технології роботи та оцінювання персоналу.



Рисунок 3.6 - Інструменти реалізації цифрової кадрової політики АТ «Укрзалізниця»

Розвиток нових професій, технологій формування, розвитку, навчання та оцінювання персоналу сприяє не лише підвищенню лояльності та адаптивності працівників, зниженню трудомісткості та підвищенню ефективності управлінських рішень у кадрові сфері, але й покращенню конкурентних позицій компанії на ринку праці.

3.3 Особливості використання штучного інтелекту в HR менеджменті підприємств залізничного транспорту

Сфера управління персоналом переживає революційні зміни завдяки стрімкому розвитку технологій. Штучний інтелект, колись уособлення наукової фантастики, сьогодні стає невід'ємною частиною HR-процесів. Від рутинних завдань до стратегічного планування – штучний інтелект впроваджується в усі сфери діяльності HR-департаментів. У цій роботі розглянемо, як штучний інтелект змінює суть HR і які можливості він відкриває перед HR-фахівцями.

На сьогоднішній день багато компаній вже роблять спроби інтеграції штучного інтелекту у HR процеси, наприклад скласти план розвитку співробітника чи розробити певний документ. Проте, це тільки початок стрімкого розвитку. І у компаній насправді є два шляхи: або намагатися ігнорувати те що проходить, тобто компанії які не знають нічого про штучний інтелект і не вміють ним користуватися, або вивчати, пропонувати, починати використовувати штучний інтелект у більш повному обсязі. У будь-якому випадку, враховуючи швидкий розвито штучного інтелекту, вітчизняні компанії про нього знати і бути готовими використовувати.

Перші дослідження штучного інтелекту та можливості його застосування стверджували, що штучний інтелект може зекономити до 30% часу співробітників, проте з кожним наступним дослідженням цей показник зростав та за даними дослідження в найближчому часі 80% компаній із 2000 глобальних будуть використовувати алгоритмічних менеджерів для найму, звільнення та навчання співробітників.

Співробітники, які використовують на робочому місці штучний інтелект економлять майже 2 години в день. Науковці у своїх дослідження [72-77] наголошують, що штучний інтелект здатен змінити анатомію праці, розширивши можливості окремих працівників за рахунок автоматизації певних видів їхньої діяльності.

Наданий час генеративний штучний інтелект і інші технології здатні автоматизувати трудову діяльність, на яку сьогодні витрачається 60-70% робочого часу працівників.

Отож, для керівництва компаній важливо розуміти усі переваги, які може дати використання штучного інтелекту. Найперша перевага, яка отримують компанії від використання штучного інтелекту – це економія часу HR-менеджерів та часу працівників. Це є першим показником того, що HR-фахівцям варто освоїти ці технології та навчитися працювати з ними. Проте дуже важливо розуміти , що освоєння штучного інтелекту не полягає лише у тому, щоб писати запити чату GPT замість Google, а трохи більше і глибше.

Основними задачами для використання штучного у HRM можуть бути наступні:

– написання тексту вакансій;

– написання тексту комунікацій з кандидатами та співробітниками;

– розробка джоб-оферу;

– створення зображень;

– аналізування інформації (документи, файли, таблиці);

– укрупнення інформації;

– створення документів та шаблонів для таблиць;

– створення та аналізування файлів;

– порівняння резюме кандидатів з описом вакансії;

– допомога у навчанні співробітників;

– консультування співробітників по всіх політиках та процесах в компанії тощо.

Аналізуючи види штучного інтелекту, які можна використовувати в HR то чат GPT чи його аналоги – є базовими діалоговими інструментами, в яких штучний інтелект використовується як помічник чи консультант, прикладом може бути діалог на тему: як покращити текст вакансії.

Чат GPT Analysis – дозволяє створювати файли або ж відправляти файли і просити про те, щоб штучний інтелект з ними зробив певні дії. Наприклад,

створювати запити у такому форматі: «Створи звіт за результатами опитування і видай відповідь в форматі файлу». Тут є можливість відправити масиви даних і штучний інтелект проаналізує файл та створить звіт.

Чат GPT GPTs – це за своє суттю чат GPT, але налаштований під користувача.

Тут можна завантажити власні файли, матеріали, які чат GPT потім буде враховувати при створенні відповіді. Також тут є можливість задати певну роль або ж інструкції і чат GPT буде їх відтворювати.

Інтеграція штучного інтелекту в чат-бот компанії, якщо такий є. Коли компанія вже використовує певний чат-бот, до нього можна підключити чат GPT або аналог і він буде спілкуватися з вашими співробітниками чи з кандидатами.

Microsoft Copilot – продукт, який не так давно представлений, він може працювати в Microsoft Office (word, excel, power point) та аналізувати дані, готувати презентації тощо.

Плагіни для Google Chrome – які теж можна використовувати, вони засновані на штучному інтелекті, наприклад щоб контактувати краще з кандидатами, коментувати пости, аналізувати відео.

Не зважаючи на те, що поява штучного інтелекту у вільному доступі відбулася не так давно, на даний час вже існує багато популярних мовних моделей штучного інтелекту, які HR-фахівець може використовувати у свої роботі, характеристика та можливості використання найпоширеніших з них наведені у таблиці 3.1.

На основі даних, наведених у таблиці ми бачимо різноманітність мовних моделей. Це дозволяє HR-фахівцям обирати ті інструменти, які найкраще відповідають їхнім задачам. ChatGPT та Claude підходять для широкого спектру комунікаційних задач, Llama та Copilot здебільшого сприяють технічній інтеграції, а Bard і Perplexity корисні для аналітики та стратегічного планування. Merlin оптимізує рутинні процеси, що зменшує адміністративне навантаження. Вибір конкретної моделі залежить від специфічних потреб відділу HR та рівня інтеграції з іншими системами.

Таблиця 3.1 - Таблиця популярних мовних моделей штучного інтелекту для використання в HR

Назва ШІ	Коротка характеристика	Можливості для HR
1	2	3
ChatGPT 3.5/4	Потужна мовна модель від OpenAI, здатна генерувати тексти, відповідати на запитання, аналізувати дані та адаптувати відповіді під різні стилі спілкування.	Автоматизація рекрутингу, аналіз резюме, створення текстів вакансій, ведення внутрішньої комунікації, навчання працівників.
Claude	Модель від Anthropic, оптимізована для надання безпечних та пояснюваних відповідей, здатна до тривалого контексту та спілкування у зрозумілій формі.	Підтримка в навчанні персоналу, створення політик компанії, організація групових дискусій.
Llama	Відкрита мовна модель від Meta, налаштована на дослідження та інтеграцію в бізнес-структури завдяки доступності коду	Розробка внутрішніх чат-ботів для підтримки співробітників, аналіз робочих процесів, інтеграція в HR-системи для автоматизації рутинних завдань

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Copilo	Інструмент від GitHub, спеціалізується на допомозі у програмуванні, зокрема у написанні коду, генеруванні шаблонів та рекомендацій.	Автоматизація створення технічних інструкцій для співробітників, допомога у створенні HR-інструментів на базі коду (наприклад, HR-платформ).
Bard	Модель від Google, відома інтеграцією з пошуковими механізмами Google, здатна до аналізу великих обсягів інформації та генерації текстів на основі останніх даних	Аналітика ринку праці, створення конкурентних стратегій найму, підготовка презентацій та аналітичних звітів.
Perplexity	Інструмент для пошуку інформації, який використовує штучний інтелект для надання точних відповідей та аналізу великих даних.	Моніторинг тенденцій у сфері праці, створення стратегій підбору персоналу на основі даних, дослідження конкурентів.
Merlin	Плагін для автоматизації рутинних завдань, оптимізований для виконання задач у веб-середовищі, зокрема аналізу даних і автоматизації простих завдань.	Автоматизація обробки заявок, організація календарів співробітників, допомога у звітуванні про виконання завдань.

Справді, HR-фахівці мають змогу використовувати різні методи для спрощення роботи. Все більше організацій використовують штучний інтелект в HR, такий як чат-боти, машинне навчання та роботизовану автоматизацію процесів, які підтримують рекрутинг, скринінг, онбординг тощо. Роль штучного інтелекту в управлінні персоналом стає все важливішою.

Штучний інтелект в підборі персоналу: у дослідженні [76] зазначено, що лише 40% компаній та галузей використовують штучний інтелект. Такі організації, як SAT, Facebook та GE, застосовують цифрові технології для відбору, співбесіди та визначення нових талантів у процесі рекрутингу. За допомогою штучного інтелекту менеджери з підбору персоналу можуть перевіряти заявки, а кандидати отримувати швидкі відповіді. Система чат-ботів відіграє важливу роль у вирішенні питань та проблем, пов'язаних із процесом рекрутингу в організації.

Штучний інтелект в процесі відбору та співбесіди: штучний інтелект допомагає автоматизувати процес співбесіди, оцінюючи кандидатів за допомогою тестів на мовні зразки чи патерни мовлення. За допомогою програмного забезпечення на основі штучного інтелекту можна проводити цифрові співбесіди, а також покращувати враження кандидатів від процесу. Також використовуються інструменти для планування співбесід та робочих зустрічей.

Штучний інтелект для зменшення адміністративного навантаження: в організаціях HR-відділи виконують багатозадачні ролі. Застосування технологій та штучного інтелекту допомагає компаніям зменшити робоче навантаження.

Штучний інтелект пропонує рішення проблем та підвищує ефективність роботи HR-фахівців. Штучний інтелект використовують і для того, щоб зменшити дискримінацію: сьогодні штучний інтелект використовується для того, щоб зменшити фаворитизм та підвищити прозорість на робочому місці.

Таким чином, організація може здійснювати відбір резюме більш об'єктивно. Застосунки на основі штучного інтелекту можна використовувати для аналізу описів вакансій.

Штучний інтелект здатен підвищити ефективність: штучний інтелект допоможе зменшити кількість зайвих дій працівників на робочому місці.

Завданнями для штучного інтелекту можуть бути: збір даних, оформлення звітів, копіювання даних, визначення потрібних даних з доступних, обробка, збір даних для систем управління персоналом та нарахування заробітної плати тощо.

Штучний інтелект в HR – це потужний інструмент, але не панацея. Незважаючи на значний потенціал штучного інтелекту в сфері HR, його застосування стикається з низкою викликів.

Найперший – це необхідність людського фактору. Хоча штучний інтелект може ефективно аналізувати великі обсяги даних і автоматизувати рутинні завдання, він не здатний повністю замінити людську інтуїцію, емпатію та здатність до креативного мислення особливо в таких сферах, як оцінка потенціалу співробітників або вирі шення конфліктів. Крім того, якість даних, на яких навчається штучний інтелект, має вирішальне значення для точності його прогнозів. Недосконалі або упереджені дані можуть призвести до того, що й алгоритми будуть успадковувати ці упередження та недосконалості, що в результаті призведе до невірних висновків і дискримінаційних рішень. Пчелянський Д.П. та Воінова С.А. [75] у своїй праці зазначають: ще гірше, коли рішення отримані або прийняті алгоритмами штучного інтелекту, призводять до очевидної дискримінації або помилок, які неможливо легко визначити, навіть коли для їх виправлення потрібна інша думка. Це питання є ключовим у багатьох бізнес-секторах, у тому числі в управлінні людськими ресурсами, де автоматизовані рішення, прийняті за допомогою алгоритмів, можуть мати драматичні наслідки для чиєїсь професійної кар’єри.

Крім того, існує ризик надмірної залежності від технологій, що може призвести до втрати деяких важливих навичок у HR-спеціалістів.

У міру того, як штучний інтелект став всеосяжним, багато фахівців вже ним користується і це підтверджено багатьма дослідженнями.

Для того, щоб HR-фахівець міг використовувати штучний інтелект, мінімізувати обмеження, впроваджувати його у свою щоденну діяльність він має володіти певним набором компетенцій:

– автоматизація процесів – найперше, треба розуміти, як автоматизуються процеси, тому що штучний інтелект буде працювати саме над автоматизацією HR процесів, тому потрібно знати які існують рішення, як вони працюють, що вони автоматизують;

– промптинг – створення запиту чи команд для штучного інтелекту. HR повинен відпрацьовувати у цьому свій навик, оскільки від вміння створювати запити залежить якість відповідь;

– пошук інформації – робота з відкритими джерелами і вміння шукати інформацію;

– допитливість – це більше якість, аніж компетенція, але у будь-якому випадку HR має бути тією людиною у компанії, яка цікавиться усім новим;

– аналітичне мислення – потрібне для того, щоб прораховувати і будувати алгоритми;

– алгоритмізація – це здатність розкладати складні HR-процеси на простіші, послідовні дії, які можна описати у вигляді алгоритмів. Ця компетенція дозволяє не тільки автоматизувати рутинні завдання, але й приймати більш обґрунтовані рішення на основі даних;

– критичне мислення – важливо вміти оцінювати результати роботи штучного інтелекту, перевіряти їх на достовірність, відсівати помилкові або нерелевантні відповіді та враховувати ризики впровадження штучного інтелекту.

Розвиваючи ці компетенції HR буде готувати себе до роботи зі штучним інтелектом і правильно ним користуватися.

Отже, за рахунок застосування штучного інтелекту, компанії, автоматизуючи бізнес-процеси, прискорюють темп роботи: завдання виконуються швидше і без перерв, підвищується ефективність і продуктивність праці. Віртуальні помічники аналізують ринок, виявляючи закономірності з великої кількості даних, оптимізуючи планування та роблячи якісні прогнози.

Чат-боти цілодобово спілкуються з кандидатами, оперативно реагують на запити про процес підбору і статус заявки і дають відповідь в найкоротші терміни. Самостійно використовуючи цифрових асистентів, співробітники отримують відповіді з посиланнями на корисні ресурси для вирішення типових HR-питань: залишок відпускних днів, склад соціального пакету, перспективи зростання в компанії, курси підвищення кваліфікації, завдання випробувального терміну, результати оцінки ефективності та здійснення комунікації всередині компанії — дані питання можна задати за допомогою смс або голосових запитів з мобільних і стаціонарних пристроїв.

Запровадження в діяльність АТ «Укрзалізниця» програмного додатку може використовуватися для попереднього відбору дійсно підходящих кандидатів. Переваги полягають у тисячах співбесід, які можуть проходити щодня. Програмний додаток може говорити кількома мовами, працювати цілодобово, незалежно від часових поясів, додатково змінити свою стать, щоб відповідати всім очікуванням кандидатів.

Незважаючи на те, що при згадці «штучного інтелекту» багато хто представляє розумних роботів, захоплюючих світ, в реальності штучний інтелект не призначений для заміни людей. Його мета - розширити межі людських здібностей і можливостей. Вітчизняні підприємства знаходяться на цікавому етапі: з одного боку, ажіотаж далеко попереду реальності, а з іншого боку, потенціал зростання може виявитися більш значним, ніж ми гадаємо.

Штучний інтелект можна впровадити в будь-який HR-процес: рекрутмент, адаптацію, навчання або exit-інтерв'ю, що передбачає бесіду HR-менеджера зі співробітником, який звільняється для отримання чесного зворотного зв'язку та інформації про сильні сторони залізничної компанії та її зонах розвитку. HR-процеси повинні стати важливими елементами роботи залізничної компанії і зачіпати кожного, починаючи від рядового співробітника і закінчуючи керівниками.

При впровадженні слід врахувати, що перетворенням HR-процесів часто займаються за залишковим принципом. У зв'язку з цим знижується ефективність

роботи HR-служби, адже на облік і адміністрування процесів витрачається більше часу, ніж на головне завдання — пошук талантів. Штучний інтелект здатний значно полегшити управління колективом і вирішення завдань в HR на всіх рівнях, а в діяльності АТ «Укрзалізниця» їх багато.

Найбільшою перевагою використання штучного інтелекту на ранніх етапах найму є час, витрачений на розгляд кандидата.

Коли підприємство шукає співробітників, то HR-менеджер переглядає десятки резюме і оцінює, наскільки кандидат підходить заявленим вимогам.

Цей процес є неефективним і трудомістким. Також фахівець з підбору може відмовити кандидату, якщо йому особисто не подобається щось в резюме. Інструменти штучного інтелекту вирішують дані проблеми, полегшуючи завдання при пошуку і відборі персоналу: скорочують час на підбір, збільшують швидкість обробки резюме і підвищують якість персоналу, виявляючи прогалини і відсутні знання у кандидатів, взаємодіючи з ними паралельно.

Безперервне машинне навчання дозволяє використовувати свої інтерфейси, щоб дізнатися ще більше інформації про кандидата з Інтернету всього за кілька секунд, об'єднати цю інформацію і прийти до нових висновків. Це означає, що штучний інтелект має доступ до образу кандидата, який є більш повним, ніж образ, сформований співробітником відділу кадрів, а це означає, що штучний інтелект може бути в змозі зробити більш ефективний висновок про те, чи дійсно кандидат підходить.

Алгоритми відбирають кандидатів на основі формальних ознак: освіти, компетенцій, аналізу послужного списку, використовуючи при цьому безліч різних баз. Технології на основі штучного інтелекту інтегрують з поштою і сайтами при пошуку співробітників, спочатку досліджуючи задані критерії, порівнюючи їх з аналогічною інформацією, зазначеною в резюме здобувача, після цього формують список відповідних кандидатів і зв'язуються з ними для з'ясування актуальності та зацікавленості в пропонованій вакансії. Всі дзвінки обробляються згідно прописаному скрипту, що включає в себе питання про місце проживання, досвід роботи, готовність до відряджень та інші, які допоможуть

зіставити людину з фактичним складом вже існуючої команди. За відповідями здобувача відносять в категорію відповідних або невідповідних.

Якщо співрозмовник зацікавлений і пройшов скринінг, то його дані передаються на подальшу обробку, а кандидату пропонують призначити співбесіду, дублюючи інформацію про місце і час по SMS і електронній пошті. Таким чином, робот обробляє 1000 кандидатів, з них придатними до вимог компанії виявляється одна третина, 30% не підходить, а решта записуються на інтерв'ю, але за фактом, лише 10-20 осіб доходять до HR-менеджера. Також віртуальні помічники зіставляють потенційних кандидатів з даними співробітників, які вже пройшли відбір на аналогічну позицію і успішно працюють в організації.

Система створює звіт для керівника зі списком потенційних кандидатів, профіль яких схожий на профіль успішного співробітника, пояснює причини вибору, рекомендуючи найняти його. Розумний помічник на основі штучного інтелекту створює індивідуальні кар'єрні сторінки окремих підрозділів.

Аналізуючи досвід, навички, кар'єрні амбіції і результати роботи кожного співробітника, розумний помічник самостійно пропонує курси підвищення кваліфікації співробітникам для подальшого просування по кар'єрних сходах. Заздалегідь підготувавшись, кандидати з більшою ймовірністю можуть отримати підвищення. Прозоре кар'єрне зростання підвищує мотивацію, а керівники АТ «Укрзалізниця» всіх рівнів завжди будуть мати пул внутрішніх кандидатів на вакансії.

Аналізуючи комунікацію співробітника, різкі зміни поведінки і зниження ефективності, технології на основі штучного інтелекту можуть спрогнозувати ймовірність звільнення співробітника. Наприклад, якщо система помітить, що співробітник став брати на себе менше відповідальності, кількість відгулів і лікарняних збільшилася, а кількість тренінгів, відвідуваних співробітником, знизилося, то вона автоматично зіставить отримані дані з історіями співробітників, які звільнилися за власним бажанням. Якщо буде виявлена аналогія, то система порекомендує керівнику з'ясувати причину демотивації. У

кращому випадку це допоможе зберегти в компанії фахівця, а в гіршому — завчасно знайти заміну.

По мірі набуття знань виникає розуміння, що існують ризики, так звані «підводні камені», процесу його застосування в HR-сфері. Технології на основі штучного інтелекту дадуть позитивні результати тільки за умови точно сформульованих цілей, і, навпаки, виявляться нездатними виконувати поставлені завдання в умовах невизначеності. Більше третини керівників відділу кадрів повідомляють про ключові проблеми, які варто враховувати при впровадженні штучного інтелекту. Деякі кандидати можуть дратуватися, коли з'ясовують, що з ними спілкується машина, вони не обтяжують себе підготовкою до співбесіди, а часом взагалі відмовляються від нього. Через це існує ймовірність, що кандидат не пройде на наступний етап співбесіди. Для налаштування програмного забезпечення все також потрібен HR-менеджер, який може збільшити кількість прийнятих рішень. Навіть якщо кандидати пройдуть первинну співбесіду, то менеджер з підбору зможе зробити висновки на основі особистих переваг на наступних етапах, а отже, неусвідомлена упередженість в процесі найму не виключена. До певних труднощів також належать занадто великі витрати на впровадження — покупка програмного забезпечення та обладнання, залучення дефіцитних висококваліфікованих фахівців і оплату їх послуг, обслуговування робочих місць.

Проте важливо донести до керівництва необхідність інвестицій в штучний інтелект, віддаючи пріоритет проектам, які допомагають вирішувати критичні проблеми, такі як поліпшення процесу прийняття рішень, підвищення якості обслуговування співробітників або підвищення ефективності процесів. Також штучний інтелект, як правило, приймає рішення на основі минулого досвіду, а значить, він не може ефективно функціонувати без «навчальних даних». АТ «Укрзалізниця» може зіткнутися з етичними проблемами при впровадженні, так як «розумний помічник» збирає, відстежує і аналізує величезні обсяги структурованих і неструктурованих даних, викликаючи певні побоювання з приводу їх використання і надійності. Необхідно стежити, як технології на основі

штучного інтелекту приймають рішення і як використовують отримані дані, щоб не нашкодити репутації компанії.

Необхідно встановити надійні та прозорі методи збору даних. Не можна ігнорувати проблему конфіденційності зібраної інформації про кандидатів - у процесі відбору має бути забезпечений захист персональних даних.

Отже, незважаючи на всі ризики, штучний інтелект, безсумнівно, слід впроваджувати в діяльність АТ «Укрзалізниця», адже технології на основі штучного інтелекту аналізують терабайти даних, щоб в рамках бізнес-завдання дати найточніший результат з можливих; технології на основі штучного інтелекту за секунди вирішують поставлені завдання; штучний інтелект дозволяє створювати інноваційні сервіси і досягати раніше недосяжні результати.

Впровадження штучного інтелекту пов'язане з певними ризиками і перешкодами, проте потенціал штучного інтелекту полягає у виключенні рутинних завдань, а саме це створює цінність і унікальність «людських» навичок працівників. У зв'язку з цим відмова від таких проектів — означає ще більші ризики. Штучний інтелект не замінить особисті контакти між фахівцями з підбору персоналу та кандидатами, а максимально збільшить цінність як співробітників HR-сфери, так і систем на основі штучного інтелекту.

Таким чином слід мати на увазі, що епоху цифровізації компанія, яка відмовилася від впровадження інтелектуальних інформаційних систем, ризикує своїм майбутнім. Вона відстає від ринку і упускає можливості, і з часом таке підприємство може взагалі випасти з бізнес-середовища, тому що партнерам буде неефективно з ним працювати. Не впроваджувати і не пробувати — значить гарантовано привести компанію до занепаду. Для розрахунку ефективності впровадження штучного інтелекту (ШІ) в HR-менеджмент АТ «Укрзалізниця» можна розглянути кілька ключових факторів, які впливають на економічну та операційну ефективність. Оцінка має враховувати як кількісні, так і якісні показники. Перш ніж розпочати відповідні розрахунки розкриємо цілі впровадження штучного інтелекту в HR-менеджмент АТ «Укрзалізниця» (рисунок 3.7).

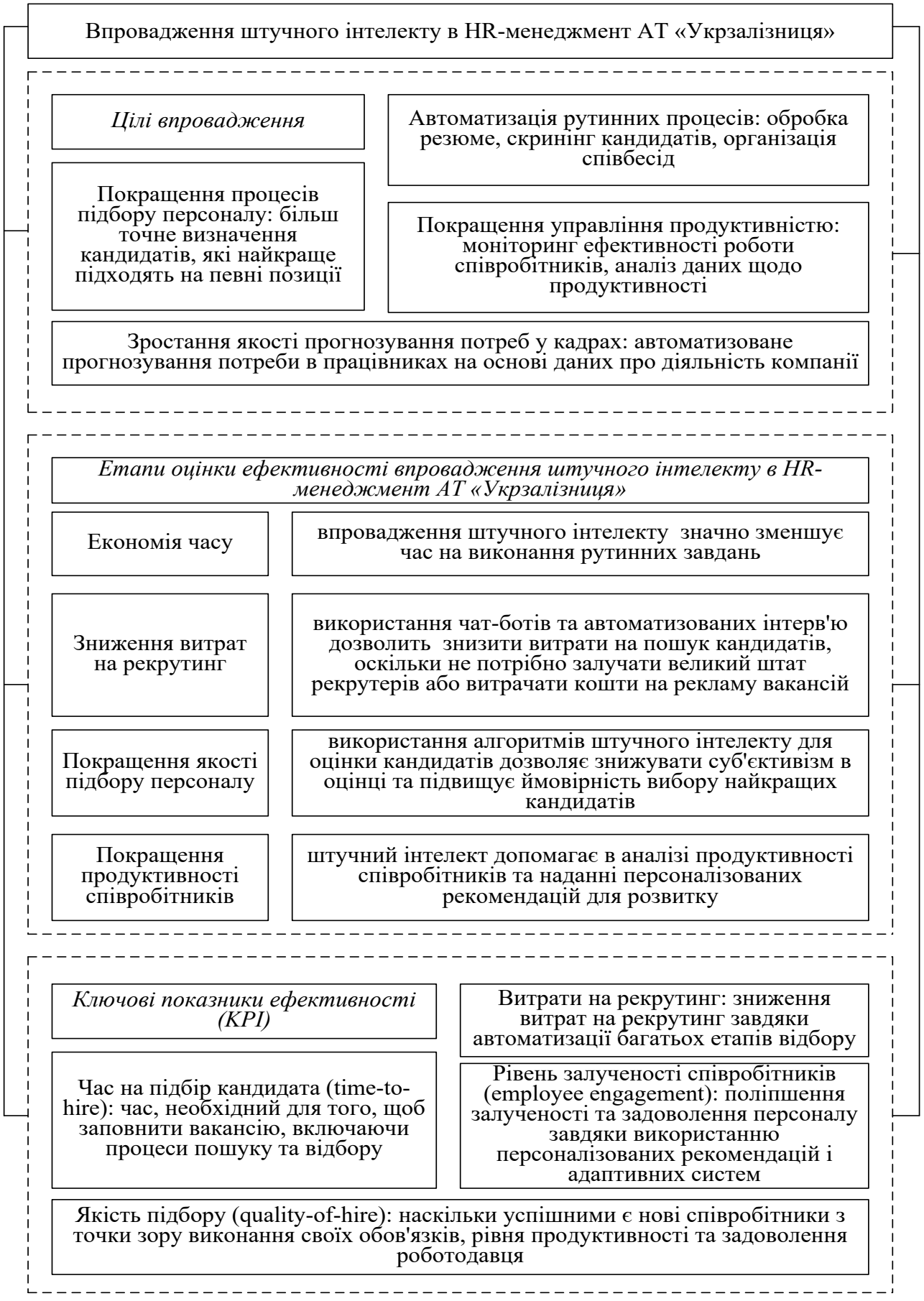


Рисунок 3.7 - Впровадження штучного інтелекту в HR-менеджмент АТ «Укрзалізниця»

Зважаючи на вищезазначене цілями впровадження штучного інтелекту в HR-менеджмент АТ «Укрзалізниця» повинно бути:

– автоматизація рутинних процесів: обробка резюме, скринінг кандидатів, організація співбесід;

– покращення процесів підбору персоналу: більш точне визначення кандидатів, які найкраще підходять на певні позиції;

– покращення управління продуктивністю: моніторинг ефективності роботи співробітників, аналіз даних щодо продуктивності;

– прогнозування потреб у кадрах: автоматизоване прогнозування потреби в працівниках на основі даних про діяльність компанії.

Ключові показники ефективності (KPI) впровадження штучного інтелекту в HR-менеджмент є:

- час на підбір кандидата (time-to-hire): час, необхідний для того, щоб заповнити вакансію, включаючи процеси пошуку та відбору;

– якість підбору (quality-of-hire): наскільки успішними є нові співробітники з точки зору виконання своїх обов'язків, рівня продуктивності та задоволення роботодавця;

– витрати на рекрутинг: зниження витрат на рекрутинг завдяки автоматизації багатьох етапів відбору;

– рівень залученості співробітників (employee engagement): поліпшення залученості та задоволення персоналу завдяки використанню персоналізованих рекомендацій і адаптивних систем.

Розглянемо основні етапи оцінки ефективності впровадження штучного інтелекту в HR-менеджмент АТ «Укрзалізниця»

- часова економія - впровадження ШІ значно зменшує час на виконання рутинних завдань. Наприклад, автоматизація процесу скринінгу резюме дозволяє HR-менеджерам витрачати менше часу на оцінку кандидатів, фокусуючись лише на найкращих. Отже, якщо скорочення часу на підбір одного кандидата становить 10 годин, а HR-менеджери зазвичай обробляють 1000 вакансій на рік, це може призвести до економії до 10,000 годин робочого часу.

- зниження витрат на рекрутинг - використання чат-ботів та автоматизованих інтерв'ю знизить витрати на пошук кандидатів, оскільки не потрібно залучати великий штат рекрутерів або витрачати кошти на рекламу вакансій. Отже, якщо автоматизація дозволяє знизити витрати на рекламу вакансій і обробку заявок на 30%, це може заощадити значну частину бюджету компанії.

- покращення якості підбору персоналу - використання алгоритмів штучного інтелекту для оцінки кандидатів дозволить знизити суб'єктивізм в оцінці та підвищує ймовірність вибору найкращих кандидатів. Таким чином, якщо впровадження штучного інтелекту покращить якість підбору на 10% (зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності), це може мати значний вплив на загальні витрати компанії.

- покращення продуктивності співробітників – штучний інтелект допоможе в аналізі продуктивності співробітників та наданні персоналізованих рекомендацій для розвитку. Отже, якщо завдяки прогнозуванню потреби в персоналі і правильному розподілу ресурсів продуктивність зросте на 5%, це може забезпечити значні економічні вигоди для компанії.

Вартість впровадження штучного інтелекту варіюється залежно від складності системи, розміру компанії, а також масштабу інтеграції. Включає в себе:

– початкові витрати на розробку або придбання програмного забезпечення;

– витрати на навчання персоналу;

– поточні витрати на обслуговування та оновлення програмного забезпечення.

Для оцінки скористаємось методикою наведеною [78]. Відповідно до неї сукупний економічний ефект визначається як сума річних економічних ефектів за розрахунковий період з обов’язковим врахуванням фактору часу за формулою:

$$E = P - B, \tag{3.1}$$

де Е – економічний ефект впровадження за розрахунковий період;
Р– вартісна оцінка результатів здійснення проекту за розрахунковий період;
В – вартісна оцінка витрат на здійснення проекту за розрахунковий період.

При розрахунку економічного ефекту слід врахувати, що впровадження заходу не впливає у нашому випадку на річну програму експлуатаційної діяльності АТ «Укрзалізниця».

Загальна сума витрат на новій технології у перший рік впровадження обладнання складається із одноразових витрат на його купівлю, транспортування та налаштування, а у наступні роки розрахункового періоду із витрат на експлуатацію обладнання.

Таким чином економічний ефект одержуємо з різниці витрат за існуючою ($B_{ст}$) та за новою технологією ($B_{нов}$):

$$E = B_{ст} - B_{нов}. \quad (3.2)$$

Для придбання та встановлення інтелектуальної платформи для рекрутингу знадобитися 6000000 грн.

Поточні витрати пов’язані з обслуговуванням платформи коштують 200000 грн на рік.

Впровадження штучного інтелекту, перш за все, позитивно впливає на тривалість однієї операції. Розрахуємо час, що потрібен на обробку однієї вакансії до та після впровадження штучного інтелекту в HR менеджмент

$$\Delta t_1 = t - t_{ШІ}, \quad (3.3)$$

де Δt_1 – скорочення часу на обробку однієї вакансії від впровадження штучного інтелекту в HR менеджмент, год;
t – час на обробку однієї вакансії без використання штучного інтелекту, год;
$t_{ШІ}$ – час на обробку однієї вакансії з використанням штучного інтелекту, год.

$$\Delta t_і = 15 – 10 = 5 \text{ год}$$

Отже, маємо скорочення часу на обробку однієї вакансії (5 годин). Врахуємо, що АТ «Укрзалізниця» в середньому за рік обробляє 2000 вакансій.

$$\Delta t_{рік} = 5 \text{ х } 2000 = 10000 \text{ год}$$

За рік матимемо 10000 годин скорочення часу на обробку вакансій. Крім того матимемо також скорочення інших витрат ($В_{рек}$) пов'язаних з рекрутингом (попередні співбесіди, узгодження попередніх даних). В цілому дана стаття витрат скоротиться на 2400000 грн.

$$\Delta В_{рек} = 2400000 \text{ грн}$$

Впровадження в діяльність АТ «Укрзалізниця» штучного інтелекту забезпечить зростання продуктивності праці менеджерів нижньої та середньої ланки на 5%, що дозволить отримати додатковий прибуток (ΔП) у розмірі 1500000 грн.

Таким чином, вцілому маємо наступні економічні результати від впровадження штучного інтелекту в HR менеджмент за рік:

- зниження витрат на рекрутинг – 2400000 грн;
- зростання доходу від підвищення продуктивності – 1500000 грн.

$$Р = 2400000 + 1500000 = 3900000 \text{ грн}$$

Витрати, що пов'язані з впровадженням та використанням штучного інтелекту за рік будуть складати:

$$В = 6000000 + 200000 = 6200000 \text{ грн}$$

Розрахуємо ефективність (R) від впровадження штучного інтелекту в HR менеджмент:

$$R = П / В. \quad (3.4)$$

R = 3900000 / 6200000 = 0,63

Отже, впровадження штучного інтелекту в HR-менеджмент АТ «Укрзалізниця» є економічно вигідним, оскільки на кожну витрачену 1 грн на впровадження штучного інтелекту залізничне підприємство отримає додаткові 0.65 грн прибутку.

Впровадження штучного інтелекту в HR-менеджмент АТ «Укрзалізниця» може значно підвищити ефективність за рахунок зниження витрат на рекрутинг, зменшення часу на підбір кандидатів, покращення якості підбору персоналу та підвищення загальної продуктивності. Також обов'язково слід врахувати, що такого роду технології дозволять залізничній компанії забезпечити досягнення стратегічних орієнтирів розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрових трансформацій та створити підґрунтя для формування в подальшому конкурентоспроможної «розумної залізниці».

Висновки за розділом 3

Панування в світі процесів інтелектуалізації, інформатизації та роботизації обумовили необхідності цифрового перетворення АТ «Укрзалізниця» та його господарської діяльності для гідної відповіді викликам економіки 21 століття. Важливо відзначити радикальний характер змін, що дозволяють кардинально змінити дану соціально-економічну систему з трансформацією як бізнес-моделі, так і внутрішніх операційних процесів залізничної компанії.

Основу процесу цифрової трансформації залізничного підприємства повинна скласти концепція «Індустрія 4.0» з прискореною інтеграцією наскрізних цифрових технологій в процес експлуатації та подальшим

формуванням «розумної залізниці». Природно для даного процесу необхідне стратегічне управління з ефективним менеджментом, оскільки неможливо провести цифрову промислову трансформацію окремо від трансформації кадрової та управлінської.

Дослідження показало, що системний, процесний, архітектурний, вартісний, інтеграційний та платформний наукові підходи дозволять якісно підійти до процесу формування комплексу стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту, що в подальшому дозволить створити високоякісний кадровий потенціал підприємства з урахуванням умов цифровізації. Саме це твердження створило основу для окреслення процесу формування та реалізації кадрової стратегії підприємства, а також формування системи цілей та завдань реалізації даної стратегії.

Динамічне інформаційне поле, всередині якого розвиваються і впроваджуються в практику інновації, створює оптимальні умови для функціонування комунікаційних digital-технологій. Оперативність отримання і швидкість передачі повідомлень зростає, через що виникають нові вимоги до каналів внутрішніх комунікацій АТ «Укрзалізниця». У зв'язку з цим, широкого поширення набула система електронного документообігу, хмарного зберігання і передачі даних, також змінилися принципові положення взаємодії співробітників, які здійснюється в двох взаємопов'язаних вимірах: онлайн і офлайн просторі. Дослідження існуючих теоретичних та практичних надбань дозволило сформувати інструменти реалізації цифрової кадрової політики АТ «Укрзалізниця».

Запропонована до впровадження стратегія розвитку кадрового потенціалу передбачає цифрову трансформацію АТ «Укрзалізниця» та застосування віртуальних інструментів, що аналізують ринок, виявляючи закономірності з великої кількості даних, оптимізуючи планування та роблячи якісні прогнози. Чат-боти цілодобово спілкуються з кандидатами, оперативно реагують на запити про процес підбору і статус заявки і дають відповідь в найкоротші терміни.

Самостійно використовуючи цифрових асистентів, співробітники отримують відповіді з посиланнями на корисні ресурси для вирішення типових HR-питань.

В роботі розкрито особливості використання штучного інтелекту в HR менеджменті підприємств залізничного транспорту та розраховано ефективність від його застосування. В результаті це дозволило зробити висновок, що впровадження штучного інтелекту в HR-менеджмент АТ «Укрзалізниця» є економічно вигідним, оскільки на кожну витрачену 1 грн на впровадження штучного інтелекту залізничне підприємство отримає додаткові 0,65 грн прибутку. Крім того дозволить забезпечити досягнення стратегічних орієнтирів розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрових трансформацій та створити підґрунтя для формування конкурентоспроможного цифрового підприємства.

Висновок

В умовах кардинальних трансформацій світової економіки, невизначеності та посилення конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг ключовим чинником забезпечення ефективності розвитку АТ «Укрзалізниця» є його кадровий потенціал, ефективне стратегічне управління яким обумовлює конкурентоспроможність та прибутковість підприємства. Дані положення актуалізують обрану тему дослідження та потребують додаткових опрацювань.

Перший розділ кваліфікаційної роботи було присвячено дослідженню теоретичних положень стратегічного управління кадровими ресурсами залізничного підприємства. В межах даного розділу визначено сутність поняття «кадрова стратегія», окреслено її основні риси, встановлені базові моделі і наукові підходи до її розробки, виконано аналіз впливу інновацій на кадровий потенціал підприємства**.**

Об’єктом дослідження в другому розділі стало АТ «Укрзалізниця». Дослідження показників господарської діяльності залізничної компанії дозволило дійти висновку, що підприємство останнім часом має постійне скорочення обсягових показників. Даний факт негативно вплинув на якісні показники діяльності залізничної компанії. Зазначена динаміка є критичною та потребує розробки системи стратегічних заходів щодо їх подолання.

Кадрова складова є основою забезпечення ефективності господарювання будь-якого підприємства. АТ «Укрзалізниця» є одним з найбільших підприємств в державі. За аналізований період середньооблікова чисельність працівників основної діяльності АТ «Укрзалізниця» скоротилася з 331,8 тис. осіб до 147,6 тис. осіб. Отже за 10 років господарювання більше ніж 50 % працівників одного з найбільших підприємств України звільнилося. Такого роду негативна динаміка набуває особливо критичного значення, якщо звернути увагу на зміну вікового складу працівників. На підприємстві відбувається невпинне старіння

працівників, що в свою чергу негативно позначиться на розвитку підприємств залізничного транспорту особливо в умовах цифрової трансформації.

Головною причиною катастрофічної втрати кадрів залізничною компанією став незадовільний рівень заробітної плати. В період з 2020 року по 2022 рік середньомісячна заробітна плата працівників залізничного транспорту є нижчою по галузі, а також по Україні. Темпи росту продуктивності праці по підприємству завжди менші ніж темпи росту середньомісячної заробітної плати, це негативно впливає на рівень стимулювання працівників залізничної компанії.

Істотно ускладнює проблему забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту та реалізації їх інноваційних ініціатив і збитковий характер роботи підприємств залізничної галузі в останні роки. Даний факт не дозволяє забезпечити ефективність розвитку кадрового потенціалу, а тому потребує вирішення.

Панування в світі процесів інтелектуалізації, інформатизації та роботизації обумовили необхідності цифрового перетворення АТ «Укрзалізниця» та його господарської діяльності для гідної відповіді викликам економіки 21 століття. Важливо відзначити радикальний характер змін, що дозволяють кардинально змінити дану соціально-економічну систему з трансформацією як бізнес-моделі, так і внутрішніх операційних процесів залізничної компанії. Основу процесу цифрової трансформації залізничного підприємства повинна скласти концепція «Індустрія 4.0» з прискореною інтеграцією наскрізних цифрових технологій в процес експлуатації та подальшим формуванням «розумної залізниці». Природно, що для даного процесу необхідне стратегічне управління з ефективним менеджментом, оскільки неможливо провести цифрову промислову трансформацію окремо від трансформації кадрової та управлінської.

Дослідження показало, що системний, процесний, архітектурний, вартісний, інтеграційний та платформний наукові підходи дозволять якісно підійти до процесу формування комплексу стратегічного управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту, що в подальшому дозволить створити високоякісний кадровий потенціал підприємства з урахуванням умов

цифровізації. Саме це твердження створило основу для окреслення процесу формування та реалізації кадрової стратегії підприємства, а також формування системи цілей та завдань реалізації даної стратегії.

Динамічне інформаційне поле, всередині якого розвиваються і впроваджуються в практику інновації, створює оптимальні умови для функціонування комунікаційних digital-технологій. Оперативність отримання і швидкість передачі повідомлень зростає, через що виникають нові вимоги до каналів внутрішніх комунікацій АТ «Укрзалізниця». Дослідження існуючих теоретичних та практичних надбань дозволило сформувати інструменти реалізації цифрової кадрової політики АТ «Укрзалізниця».

Запропонована до впровадження стратегія розвитку кадрового потенціалу передбачає цифрову трансформацію АТ «Укрзалізниця» та застосування віртуальних інструментів, що аналізують ринок, виявляючи закономірності з великої кількості даних, оптимізуючи планування та роблячи якісні прогнози. Чат-боти цілодобово спілкуються з кандидатами, оперативно реагують на запити про процес підбору, статус заявки і надають відповідь в найкоротші терміни. Самостійно використовуючи цифрових асистентів, співробітники отримують відповіді з посиланнями на корисні ресурси для вирішення типових HR-питань. В роботі розкрито особливості використання штучного інтелекту в HR менеджменті підприємств залізничного транспорту та розраховано ефективність від його застосування. В результаті це дозволило зробити висновок, що впровадження штучного інтелекту в HR-менеджмент АТ «Укрзалізниця» є економічно вигідним, оскільки на кожну витрачену 1 грн на впровадження штучного інтелекту залізничне підприємство отримає додаткові 0.65 грн прибутку. Крім того це дозволить забезпечити досягнення стратегічних орієнтирів розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрових трансформацій та створити підґрунтя для формування конкурентоспроможного цифрового підприємства.

Список використаних джерел

1 21 HR jobs of the future. URL: https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-futurecodex5450.pdf.

2 Як цифрові інструменти спрощують роботу HR-менеджерів. URL: https://www.work.ua/articles/employer/3330/

3 Квасній Л. Г., Щербан О. Я., Шульжик Ю. О. Особливості стратегічного кадрового планування в умовах цифровізації. Економіка і суспільство. 2021. Вип.3. URL: http//file:///C:/Users/admin/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/a84eb5a6-4371-4fd8-b474-0618ae6e6a61/921-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-882-1-10-20220111.pdf

4 Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. № 2. С. 10–17.

5 Шехлович А.М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємств в умовах впровадження IT-технологій. URL: http//iierlviv.files.wordpress.com/2019

6 Akgunduz, Y., Sanli, S. The effect of emloyee advocacy and perceived organizational support on job embeddeeness and turnover intention in hotels. Journal of Hospitality and Tourism Management, 2017. №31. P. 118–125.

7 Черчик Л.М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с.

8 Ayeta A. Impact of ICT on human resource management // ACADEMIA. 2019. URL: https://www.academia.edu/12682490 impact_of_ict_on_human_resource_management

9 Bawden D. Origins and concepts of digital literacy. Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices. 2008. P. 17–32. URL: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.741.4617&rep=rep 1&type =pdf

10 Deal J. J., Altman D. G., Rogelberg S. G. Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). Journal of Business and Psychology. 2010. Vol. 25. No. 2. P. 191–199.

11 Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York : Harper & Row, 2005. 277 p.

12 Harris-Briggs N. How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management // Training Industry. 2019. URL https://trainingindustry.com/blog/performance-management/ how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performance-management.

13 Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. К. : Міленіум, 2022. 424 с.

14 Long N. How technology affects job performance // SmallBusiness. 2016. URL: http://smallbusiness.chron.com/ technology-affects-job-performance-13463.htm.

15 Prensky M. Digital natives, digital immigrants. On the Horizon. 2001. Vol. 9. No. 5. P. 1–6.

16 Robertson J. What is digital employee experience. Step Two. 2020. URL: https://www.steptwo.com.au/papers/what-is-digital-employee-experienc.

17 Senge P., Carstedt G., Porter P. Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution. MIT Sloan Management Review. 2001. Vol. 42. P. 24–38.

18 Shatilova O. Digital Technologies Influence on Business Organization Management. Management: strategic imperatives an trends of transformation : Monograph. Kyiv Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. P. 34–49.

19 Strohmeier S. HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. Employee Relations. 2014. Vol. 36. P. 23–37.

20 Strohmeier S. Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology? Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. P. 119 – 142.

21 Ратушняк О. Г., Лялюк О.Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с.

22 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.

23 Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. Менеджмент: навч. посіб. Х.: Право, 2013. 216 с.

24 Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 144-147.

25 Калініченко Л.Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі: монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 420 с.

26 Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

27 Токмакова І. В., Кузуб А. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 53. С. 110–114.

28 Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості № 60, 2017. С. 238 – 245.

29 Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

30 Овчиннікова В. О., Токмакова І. В., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С. 139 - 149.

31 Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

32 Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

33 Акціонерне товариство «Укрзалізниця». URL: https://uz.gov.ua/.

34 Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2017 р. АТ «Укрзалізниця». URL: https://uz.gov.ua/about/investors.

35 Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2018 р. АТ «Укрзалізниця». URL: https://uz.gov.ua/about/investors.

36 Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2019 р. АТ «Укрзалізниця». URL: https://uz.gov.ua/about/investors.

37 Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2020 р. АТ «Укрзалізниця». URL: https://uz.gov.ua/about/investors.

38 Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Укрзалізниця» (2003-2018 роки). АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт. URL : https://www.uz.gov.ua/.

39 Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Укрзалізниця» (2007-2022 роки). АТ «Укрзалізниця»: веб-сайт. URL : https://www.uz.gov.ua.

40 Статистична інформація. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ .

41 Низька зарплата — основна причина звільнення з УЗ. URL: https://www.railinsider.com.ua/nyzka-zarplata-osnovna-prychyna-zvilnennya/

42 Дефіцит кадрів: Як бізнес та УЗ розв’язують проблему URL: https://www.railinsider.com.ua/deficzyt-kadriv-yak-biznes-ta-uz-rozvyazuyut-problemu/.

43 В Укрзалізниці на деяких спеціальностях не вистачає понад 30% працівників. URL: https://biz.liga.net/ua/all/transport/novosti/v-ukrzaliznytsi-na-deiakykh-spetsialnostiakh-ne-vystachaie-ponad-30-83.

44 Укрзалізниці бракує 30% персоналу, за деякими напрямками - до 50%. URL: https://espreso.tv/ukrzaliznitsi-brakue-30-personalu-za-deyakimi-napr yamkami -do-50-lyashchenko

45 Чому в “Укрзалізниці” зарплати нижче ніж в цілому по Україні. URL: https://zv.zp.ua/chomu-v-ukrzaliznici-zarplati-nizhche-nizh-v-cilomu-po-ukraini /#google_vignette

46 Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

47 Дані щодо колійного господарства станом на 01.01.2019 р. Портал відкритих даних: веб-сайт. URL : Портал відкритих даних: веб-сайт. URL : https://data.gov.ua/dataset/a4305cef-c8e0-4232-bb48637ae4301261/resource/ 859d3a2e-0a6c -4d73-9325-fb1d384b6a2e

48 "Укрзалізниця" починає оновлювати колії та попереджає про можливе зменшення швидкості вантажоперевезень. URL: https://lb.ua/society/2021/10/20/496602_ukrzaliznitsya_pochinaie_onovlyuvati.html

49 1200 км колій оновить Укрзалізниця цього року. URL: http://portal.uz.gov.ua/2021/04/05/1200-km-kolij-onovit-ukrzalizniczya-czogo-roku/

50 В якому стані знаходяться залізничні колії в Україні. Розповідає експерт. URL: https://suspilne.media/119652-v-akomu-stani-znahodatsa-zaliznicni-kolii-v-ukraini-rozpovidae-ekspert/

51 «Укрзалізниця» у 2022 році планує збудувати та відремонтувати 150 км колій. URL: https://gmk.center/ua/news/ukrzaliznicya-v-2022-roci-planuie-zbuduvati-ta-vidremontuvati-150-km-kolij/

52 Овчиннікова В.О., Юсупова Т.М., Колєснік А.Ю. Концептуальні положення стратегічного управління знаннями на залізничному транспорті. Вісник економіки транспорту і промисловості 2018. № 62. С. 110–111.

53 Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

54 Торопова В. І. Кадрова політика підприємства в умовах цифрової економіки. Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання : тези доп. XI Наук.-практ. конф. (25 листопада 2021 р., м. Харків). Харків : Академія внутрішніх військ МВС України, 2021. С. 174 – 175.

55 Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

56 Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

57 Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватого та д.е.н., проф. О.М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. 478 с.

58 Strohmeier, S. Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, 2020. Vol. 34. P. 345-365.

59 Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2019. Вип. 2. С. 10-17.

60 Kyzym M., Bielousov D., Reshetnyak O. Forecasting scientific support for the advancement of the digital economy. Studies of Applied Economics, 2020. Vol 38, No 3 (1). URL: http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).4005 http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4005.

61 Kyzym M., Khaustova V., Reshetnyak O., Timohova G., Sakhnenko O. Research Study of the Problems of Human Resourcing of the Scientific and

Innovation Entrepreneurship. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 2019. Vol. 8. P. 213-218.

62 IMD World digital competitiveness rankings. IMD World competitiveness center: веб-сайт. URL: https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020/.

63 Employment by activities and status (ALFS): Employment by activities (ISIC Rev.4). Databases. OECD. URL: https://stats.oecd.org/

64 Monitoring the Digital Economy & Society 2016 – 2021. European Commission DG Communications Networks, Content & Technology. EC, 2016. P. 52.

65 Rimini M., Spiezia V. Skills for a digital world. Digital economy policy papers,2016. OECD. No. 250. P. 57

66 Digital Education Action Plan (2021-2027), 2020. EC. URL: https://ec.europa.eu/education/sites/default/files/document-library-docs/deap-factsheet-sept2020_en.pdf.

67 Овчиннікова В.О., Панасенко І.Ф., Шабанова О. В. Забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. ст. Харків : УкрДУЗТ, 2024. № 87. С. 96-102.

68 Панасенко І.Ф., Шабанова О. В. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту. Матеріали 84-ї студентської науково-технічної конференції. Х. : УкрДУЗТ, 2024. 98 с. URL : https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/programa_sntk-84-.pdf

69 Мінакова В.П., Шіковець К.О. Актуальність використання моделі Big Data в бізнес-процесах. Економіка і суспільство, 2017. №10. С. 892 – 896.

70 Cox M. Application-Controlled Demand Paging for Out-of-Core Visualization. URL : https://www.evl.uic.edu/cavern/rg/20040525_renambot/Viz/parallel_volviz/paging_outofcore_viz97.pdf.

71 Davenport T. The Rise of Analytics 3.0: How to Compete in the Data Economy. URL : https://ru.scribd.com/document/304323625/The-Rise-of-Analytics-3-0-Thomas-Davenport

72 Кирич Н.Б., Андрушків Б.М., Головкова Л. С. Вплив людського і штучного інтелекту на процеси реалізації кадрової політики України в умовах війни. GS Publishing Services, 2024. С.207-213.

73 Chevalier F., Dejoux C. Artificial and human intelligence, what interactions? Artificial Intelligence and Human Resources Management: Business Practices. 2020. N 12. URL: https://bit.ly/3vdutzh

74 Charlwood A., Guenole N. Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? Human Resource Management Journal. First published: 07 January 2022. URL: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433

75 Пчелянський Д.П., Воінова С.А. Штучний інтелект: перспективи та тенденції розвитку. Automation of technological and business processes. 2019. № 11(3). С. 59–64.

76 Храпкін О.М. Використання систем штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці: матеріали III Міжнар. наук.-практ. форуму, 8–10 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 28–29.

77 Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. Галицький економічний вісник. 2019. № 2. С. 80–89.

78 Дикань В.Л., Калабухін Ю.Є., Зубенко В.О., Токмакова І.В., Юсупова Т.М. Економіка і організація локомотивного господарства : підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 410 с.

79 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Назаренко І. Л. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». Харків : УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Стратегічне управління кадровою політикою підприємства залізничного транспорту»

автора: Панасенко Ірина Федорівна
(ПІБ автора повністю)

містить 1,93 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом _____ Ганна ОБРУЧ
(підпис)

13.12.2024 р.