

## КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Дикань В. Л., д.е.н., професор,  
Скрипінський О. Л., здобувач вищої освіти,  
Шевченко В. В., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*



*Встановлено, що сьогодні перед Україною поряд з іншими традиційними викликами постала загроза фактичної втрати кадрового потенціалу країни. Серйозні випробування 2022-2024 рр. наклали відбиток на український ринок праці, суттєво його трансформували і зумовили наростання кадрової кризи, зокрема в аспекті посилення дефіциту робітничих професій, яких так потребують підприємства залізничного транспорту. Досліджено кадрові трансформації в країні, у т. ч. і в залізничній галузі, пов'язані із запровадженням воєнного стану. Проаналізовано сучасний стан і темпи відновлення ринку праці, його регіональну структуру і рівень дистанційного працевлаштування. Встановлено поглиблення кадрової кризи в залізничній галузі, особливо щодо заміщення вакантних місць робітничих професій. Окреслено напрями та інструменти ефективного кадрового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.*

*Ключові слова: управління, ресурси, ресурсний потенціал, кадрове забезпечення, персонал, підприємства залізничного транспорту, цифровізація.*

## STAFFING PROCESSES OF DEVELOPMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Dykan V., Doctor of Economics, Professor,  
Skrypinskiy O., higher education student,  
Shevchenko V. V., higher education student (USURT)*

*It has been established that today, along with other traditional challenges, Ukraine faces the threat of the actual loss of the country's personnel potential. The serious tests of 2022 left an imprint on the country's labor market, significantly transforming it and leading to an increase in the personnel crisis, in particular, in the aspect of increasing the shortage of labor professions, which the railway industry needs so much. The latter, even before the full-scale invasion, experienced a significant shortage of such workers, and in the conditions of the war, the problem became even more acute. The review proved the expediency of conducting a thorough study on the establishment of personnel challenges that faced the Ukrainian economy in general and the railway industry in particular, and the determination of prospective directions of personnel support for the development of the resource potential of railway transport enterprises. Personnel transformations in the country, including the railway industry, related to the introduction of martial law and the spread of digitalization processes were studied. The current state and pace of recovery of the labor market, its regional structure and the level of remote employment are analyzed. A deepening of the personnel crisis in the railway industry has been established, especially regarding the filling of vacant positions in labor professions. The directions and tools of effective personnel support for the*

*development of the resource potential of railway transport enterprises are outlined. It was noted that the issue of using new technologies requires special attention. Incorporating innovative technology solutions, big data, and artificial intelligence into talent management, learning and development, and performance management systems improves workforce visibility and strengthens alignment between business strategy and HR. It has been proven that a correctly chosen personnel strategy and a well-chosen digital toolkit for ensuring its implementation will contribute to the development of the resource potential of railway transport enterprises and the effective implementation of the set goals and objectives.*

**Keywords:** *management, resources, resource potential, human resources, personnel, railway transport enterprises, digitalization.*

**Постановка проблеми.** Ефективне управління персоналом є важливою складовою частиною системи управління підприємства в цілому, оскільки саме завдяки формуванню та розвитку кадрового потенціалу відбувається зростання прибутку, нарощення конкурентних переваг і ринкової капіталізації компаній, формування їх іміджу на ринку і підвищення інвестиційної привабливості. Зважаючи на це управління персоналом на сьогодні розглядається як безперервний процес, спрямований на підвищення мотивації всіх співробітників компанії для підвищення їх продуктивності праці і, як наслідок, досягнення всіх поставлених цілей керівництвом підприємства. Наразі менеджери приділяють дедалі більше уваги особистісним якостям своїх співробітників, перетворюючи поняття трудові ресурси на людський капітал, сприяють формуванню у працівників почуття відповідальності за результати праці, підвищенню морально-психологічного клімату в колективі та моніторингу рівня компетентності кадрового складу компанії.

Однак, Україна поряд з іншими традиційними викликами сьогодні зіткнулася з загрозою фактичної втрати кадрового потенціалу країни. Серйозні випробування 2022 року наклали відбиток на ринок праці країни, значно його трансформували і зумовили наростання кадрової кризи, зокрема в аспекті посилення дефіциту робітничих професій, яких так потребує залізнична

галузь. Остання і до повномасштабного вторгнення відчувала суттєвий дефіцит таких працівників, а в умовах війни проблема набула ще більшого загострення. З огляду на зазначене потребують суттєвого дослідження кадрові виклики, які постали перед українською економікою загалом і залізничною галуззю зокрема, і визначення перспективних напрямів кадрового забезпечення процесів розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Питання кадрового забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту і дослідженню напрямів та інструментів удосконалення їх кадрової політики знаходиться в центрі уваги широкого кола вчених та фахівців-практиків галузі, серед яких: Каличева Н. Є., Корінь М. В., Назаренко І. Л., Обруч Г. В., Овчиннікова В. О., Токмакова І. В. та інші [1-5]. Підкреслюючи важливість напрацювань даних вчених, слід вказати на те, що сьогочасні прискорені та хаотичні трансформації потребують вчасної адаптації кадрової політики підприємств залізничного транспорту з метою ефективного забезпечення розвитку їх ресурсного потенціалу.

**Мета статті** полягає у дослідженні кадрових трансформацій в країні, у т. ч. і в залізничній галузі, пов'язаних із запровадженням воєнного стану і поширенням процесів цифровізації, і встановлення напрямів та інструментів ефективного кадрового забезпечення

розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах воєнного стану відбуваються певні зміни на економічному фронті, що знаходить відображення в зниженні купівельної спроможності споживачів, скороченні переліку необхідних товарів та послуг. Малий і середній бізнес поряд з тиском проблем, викликаних війною в країні, занепокоєні посиленням умов банківського кредитування. Швидкоплинні прискорені зміни, характерні для сучасного етапу, негативно впливають на ефективність та економічні показники діяльності компаній.

Варто відзначити, що воєнний стан – це винятковий стан справ, за якого влада обмежує певні свободи громадян і посилює контроль над ними. За таких обставин трансформації в системі управління економікою проявляються через:

- обмеження свободи дій та прийняття рішень. Це призводить до зниження швидкості та ефективності управлінських процесів;

- надзвичайні обставини, які можуть вплинути на діяльність суб'єктів господарювання. Наприклад, обмежується пересування та рух транспортних засобів, надання товарів і послуг ускладнюється, а попит на них знижується, зменшується кількість людей, які мають доступ до послуг організацій;

- політична та економічна нестабільність, що призводить до зменшення інвестицій та уповільнення темпів розвитку бізнесу. Як наслідок, воєнний стан може вплинути на якість управління, особливо у сфері стратегічного планування та прийняття рішень.

Серед ключових трансформацій, викликаних запровадженням воєнного стану в українській державі, варто відзначити такі із них:

- турбота про безпеку та здоров'я людей. У разі виникнення смертельної

загрози життю і здоров'ю людей першочерговими пріоритетами є вони самі та їхні сім'ї, які повинні бути переміщені в безпечне місце. Якщо це неможливо, необхідно забезпечити сім'ю предметами першої необхідності, такими як вода, їжа та ліки;

- стабільність. Раніше було так, що люди були більше зосереджені на зростанні та кар'єрному просуванні. Зараз же важливіше мати роботу в цілому та фінансову стабільність, щоб утримувати себе та свою сім'ю.

Після початку повномасштабної війни кількість вакансій різко скоротилася, але протягом двох років вона поступово повернулася до рівня 2022 року. Наразі сайти з працевлаштування пропонують понад 100 тис. вакансій для різних спеціалістів. Однак, поряд з цим сьогодні виникла інша проблема. Якщо раніше працівникам було складно знайти роботу, то до 2024 року роботодавці зіткнулися з проблемою пошуку людей. Так країна, а особливо компанії, дізналися, що таке дефіцит робочої сили. Останній став результатом активної політики мобілізації, внутрішньої та зовнішньої міграції, повільної адаптації до життя в новій країні тощо.

Незважаючи на проблеми, ринок праці відновлюється швидкими темпами, і кількість вакансій вже перевищила довоєнний рівень. Наприклад, у січні 2022 року в середньому публікувалося 90 тис. вакансій щодня, а у березні 2024 року їхня кількість перевищила 106 тис. од. на день. Хоча більша частина ринку праці перебувала в кризовому стані від початку повномасштабного вторгнення до середини 2023 року, можна з упевненістю стверджувати, що промисловість повертається до довоєнних умов, а бізнес відновлюється. При цьому лідером за кількістю вакансій є сфера обслуговування, зокрема сектор «логістика, склад, ЗЕД» – 11297 вакансій (приріст на 5 % у травні порівняно з квітнем), а транспорт та автобізнес

потребували 9169 осіб (приріст у 2 %) [6].

Однак, слід вказати на те, що ринок праці відновлюється нерівномірно. Західні та центральні регіони значно перевищили показники лютого 2022 року. Найбільше зростання кількості вакансій зафіксовано в Закарпатській та Івано-

Франківській областях. Поряд з цим у північних регіонах лише Чернігівська область відновилася до рівня дворічної давнини. На рисунку 1 наведено динаміку кількості вакансій в Україні за 2022-2024 роки.

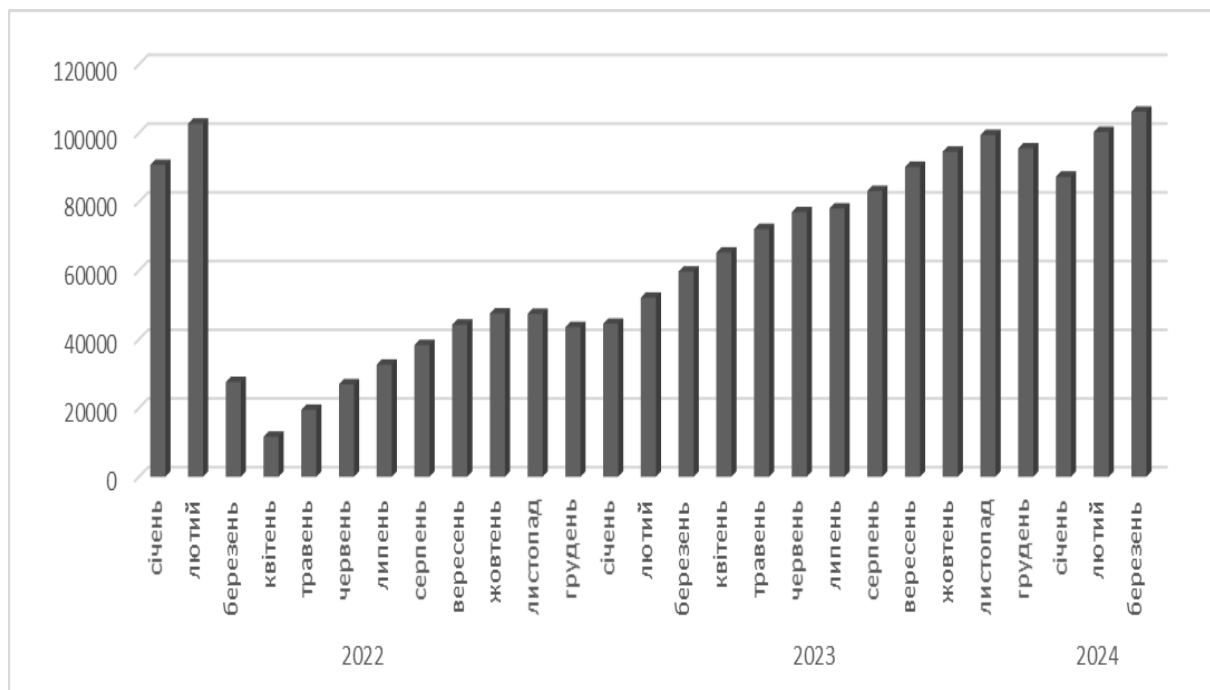


Рис. 1. Динаміка кількості вакансій в Україні за 2022-2024 роки [6]

Безперечно, однією з головних відмінностей між довоєнним і нинішнім ринком праці є ситуація з дистанційною зайнятістю. По всій Україні в цілому кількість віддалених робочих місць зросла на 39 %, причому найбільше ця зміна торкнулася Києва, де кількість віддалених робочих місць збільшилася на 96 % у березні 2024 року порівняно з лютим 2022 року. В інших великих містах України також спостерігається значне зростання кількості віддалених робочих місць: у Харкові – на 68 %, Львові – на 35 %, Одесі – на 34 % та Дніпрі – на 16%, про що свідчать дані рисунку 2. З точки зору кількості вакансій віддаленої роботи, то змін практично не відбулося: у лютому 2022 року кількість віддалених робочих

місць становила 5 % (5,9 тис. робочих місць порівняно з 105 тис. загальних робочих місць), а в березні 2024 року – 8 % (8,2 тис. робочих місць порівняно з 106 тис. загальних робочих місць) [7].

Щодо заробітної плати, то за даними Державної служби статистики, середня заробітна плата в Україні у першому кварталі 2024 року становила майже 19,0 тис. грн; порівняно з аналогічним періодом 2023 року цей показник зріс на 22,5 %. За оцінками Уряду, до кінця 2024 року середньомісячна заробітна плата становитиме 21,8 тис. грн. Незважаючи на цю перспективу, наразі зростання рівня оплати праці не відповідає темпам росту інфляції.

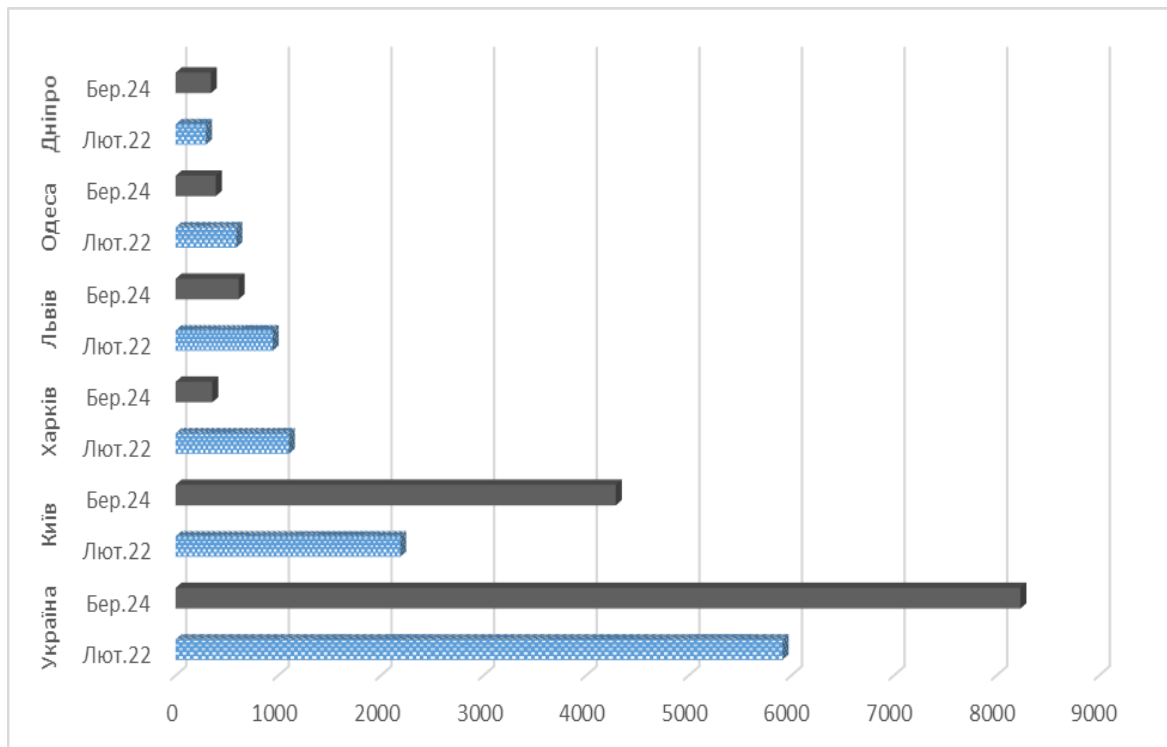


Рис. 2. Регіональна структура ринку дистанційної роботи/зайнятості [7]

У розрізі основних категорій оплата праці в країні протягом останніх років зазнала суттєвих змін: найвища заробітна плата характерна для сектору безпеки та оборони – 33 тис. грн (в 1,7 рази більше, ніж на початку року). До цієї категорії належать такі військові фахівці, як зенітники, оператори штурмовиків і снайпери. Суттєво зросли зарплати в категоріях «Продажі та закупівлі» (+7,4 тис. грн) та «ІТ, комп'ютери та інтернет» (+5,3 тис. грн). У свою чергу, найнижчою залишаються заробітна плата у сфері торгівлі (17 тис. грн), освіти і науки (17,5 тис. грн), фінансів і банківської справи (17,5 тис. грн). До списку найпопулярніших професій увійшли робітничі професії та сфера обслуговування. Найвищі середні зарплати мають торгові представники (27,2 тис. грн), менеджери з продажу (26,9 тис. грн) та водії (24,6 тис. грн).

Серед ключових проблем ринку праці сьогодні варто виділити нестачу кваліфікованих кадрів, яку відчувають 75,1 % роботодавців країни. Щодо інших тенденцій та викликів, то до них

відносять: підвищення рівня заробітної плати (16,1 %), труднощі, пов'язані з географією бізнесу (4,1 %), небажання кандидатів працювати в менш відомих компаніях (2,3 %) та інші (2,4 %). Зважаючи на це ключова увага компаній зосереджена на подоланні дефіциту людських ресурсів шляхом перепідготовки працівників та перерозподілу обов'язків у командах (53,5 %), реалізації програм для молодих спеціалістів (32,6 %), автоматизації процесів (23,9 %), аутсорсингу (16 %), програм для працівників старшого віку (8,8 %) і найму спеціалістів з інших країн (3,6%) [7].

У нинішніх умовах існують значні резерви для подолання дефіциту робочої сили. По-перше, це внутрішньо переміщені особи, рівень зайнятості яких в Україні залишається низьким. Так, станом на квітень 2024 року в Україні налічується 2,1 млн внутрішньо переміщених осіб працездатного віку, з яких лише 800 тис. осіб офіційно працевлаштовані. У першому півріччі цього року послуги Державної служби

зайнятості отримали 67,3 тис. осіб даної категорії, з них: 50,1 тис. – мали статус безробітного; 20,5 тис. – були працевлаштовані, з них 7,7 тис. – отримали компенсацію роботодавцем витрат на оплату праці; 3,6 тис. – отримали професійне навчання з наданням компенсації витрат на оплату праці. У свою чергу, понад 6 тис. осіб отримали ваучери на навчання.

Не стала виключенням з точки зору поглиблення кадрової кризи і залізнична галузь, яка і до війни мала суттєві кадрові проблеми, особливо щодо заміщення вакантних місць робітничих професій. Вже близько десяти років активно обговорюється загострення даної проблеми. У зв'язку з низькою заробітною платою на підприємствах залізничного транспорту, складними умовами роботи, низьким рівнем соціального захисту, застарілою технікою, яка використовується, престиж залізничних робітничих професій погіршувався протягом останніх років. І, як результат, знижується зацікавленість молоді щодо вступу для навчання на відповідні профільні залізничні спеціальності і подальшого працевлаштування в залізничній галузі. Тривалість роботи молодого фахівця на залізниці часто складає лише декілька місяців. Зважаючи на те, що управління вантажними та пасажирськими поїздами і загалом процесом перевезення вимагає серйозної професійної підготовки, галузь має формувати кадровий резерв, якого буде достатньо для нормальної роботи залізничної компанії. Інакше може настати реальний кадровий колапс, що паралізує роботу підприємств залізничного транспорту на тривалий час.

Підтверджують вищезазначене і наступні статистичні дані: загалом за 2012-2022 роки кількість працівників основної діяльності підприємств галузі скоротилася з 331,8 до 147,6 тис. осіб, тобто більш ніж вдвічі. У свою чергу, близько 10,5 тис. працівників стали на

захист країни у лавах ЗСУ. Як результат у 2023 році набули загострення проблеми критичної неуккомплектованості працівників (за деякими критичними професіями дефіцит кадрів сягає 30-50 %). Як зазначає керівництво залізничної компанії вкрай важливо забезпечити конкурентний рівень заробітної плати і створення сприятливих безпечних умов для роботи, щоб утримати гостродефіцитний критично значущий персонал.

Звичайно, що успіх будь-якого підприємства в сучасних умовах активного впровадження цифрових, технічних та технологічних інновацій і загострення конкуренції, залежить насамперед від здатності компаній максимально ефективно використовувати наявні в її розпорядженні ресурси для досягнення поставлених цілей. Оскільки людські ресурси грають дедалі більшу роль для сучасних підприємств, у т. ч. і підприємств залізничної галузі, то розробляються особливі стратегії управління кадрами (персоналом). Стратегія управління персоналом створюється на основі стратегій розвитку підприємства і є курсом дій щодо співробітників підприємства, що дозволяють досягти певних цілей. Стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом, що базується на основоположних принципах, прийнято називати кадровою політикою.

При виборі кадрової політики варто враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: вимоги виробництва, стратегію розвитку підприємства; фінансові можливості підприємства, допустимий рівень витрат на управління персоналом; кількісні та якісні характеристики наявного персоналу та спрямованість їх зміни у перспективі; ситуацію на ринку (кількісні та якісні характеристики пропозиції праці за професіями підприємства, умови пропозиції); попит на робочу силу з боку конкурентів та рівень заробітної плати;

вплив профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства та ін. Детальний аналіз і врахування факторів середовища функціонування підприємства є підґрунтям формування ефективної кадрової політики. Іноді підприємства для проведення такого аналізу вдаються до послуг консалтингових служб. Оплата таких послуг висока, але й віддача теж, вона в декілька разів перевищує рівень витрат.

Визначальним фактором у виборі кадрової політики є і стратегія розвитку підприємства. Стратегія розвитку підприємства торкається розвитку виробничої, фінансово-економічної та соціальної сфер діяльності підприємства. Виходячи із стратегії розвитку підприємства, визначають, які кадри потрібні підприємству, фінансові можливості для їхнього набору, інтереси працівників.

Залежно від стадії розвитку підприємства можливі такі його стратегії, що, у свою чергу, визначають кадрову політику:

- підприємство нового бізнесу: придбання ресурсів, необхідних для переходу від ідеї до прибуткової справи, підготовка до запеклої конкурентної боротьби. І тут вирішуються такі кадрові питання: які кадри потрібні, кого набирати, де готувати, чи потрібна спеціальна підготовка, її обсяги стосовно специфіки виробництва;

- концентрація на одному напрямку підприємницької діяльності. Ця стратегія можлива у разі виняткової переваги в компетентності фірми в будь-якій галузі, у виробництві одного або кількох продуктів порівняно з конкурентами, і дозволяє тривалий час зберігати лідерство у мінливих умовах ринку.

Що стосується кадрової політики, то тут можливі такі варіанти:

- при розширенні виробництва однієї продукції за рахунок припинення випуску іншої, кадри або звільняються,

або здійснюється їх перепідготовка у відповідності з метою виробництва;

- при швидкому введенні в дію наявних резервних потужностей у зв'язку із зміною запитів споживачів потрібна високоманеврена робоча сила;

- вертикальна інтеграція. У даній ситуації належить визначити, що для підприємства вигідніше – закрити компоненти або виробляти їх самостійно. При формуванні кадрів вирішуються завдання як за чисельністю, так і за професійною структурою. Крім того, через можливу територіальну роз'єднаність виробництва (підприємств, підрозділів у рамках об'єднання тощо) необхідно враховувати ситуацію на територіальних ринках праці;

- диверсифікація – освоєння підприємством нової галузі виробничої діяльності. При диверсифікації в області, пов'язаній з основною діяльністю компанії, змінюється виробнича та організаційна структура. При диверсифікації, не пов'язаній прямо з основним профілем компанії, корпоративне управління здійснюватиметься не на рівні конкретних планів виробничої діяльності, а лише на рівні загальних фінансових показників;

- стратегія перенесення капіталу передбачає вилучення ресурсів з збиткових сфер та переміщення їх у прибуткові, посилення контролю за витратами та їх усіляке скорочення. Реалізація даної стратегії супроводжується вивільненням працівників зі збиткових виробництв та збільшенням їх у прибуткових сферах діяльності і може спричинити економію коштів на залучення та утримання персоналу. Ця стратегія має бути реалізована в короткі терміни, а кадрові питання мають вирішуватися в оперативному порядку;

- вилучення капіталу та припинення діяльності. При цьому варіанті стратегії звільняються працівники, виплачуються різного роду виплати у межах соціального захисту.

Використання маркетингу для формування політики на ринках праці передбачається використання як інформації про стан ринку праці, так і інформації про стан та політику на ринках інших ресурсів – засобів виробництва, товарів та послуг, житла та капіталу. Дана інформація необхідна для того, щоб впливати на ринки вказаних ресурсів. Взаємодія ринків праці з ринками інших ресурсів вплине на формування політики на ринках праці. Кадрова політика, сформована з урахуванням ринкової орієнтації, сприятиме як успішному регулюванню зайнятості на підприємстві, так і управлінню підприємством загалом і здійснить суттєвий вплив на ефективність його розвитку.

Важливу увагу підприємствам залізничного транспорту на сьогодні слід приділити розробленню стратегії управління талантами, яку необхідно впроваджувати з моменту, коли працівник приходить на роботу, до моменту, коли він переходить або виходить на пенсію. Це підвищить задоволеність працівників, продуктивність і дозволить побудувати кращі стосунки в компанії.

Насамперед, слід приділити увагу ефективній адаптації працівників. Оскільки роботодавці часто втрачають працівників саме на ранніх етапах, що пов'язано із відсутністю або низькою ефективністю програми адаптації нових співробітників, зокрема їх ознайомлення з ключовими процесами компанії. Необхідно мати чіткий та зрозумілий підхід до заохочення працівників та забезпечення їх кар'єрного зростання, зокрема щодо критеріїв: це право має співробітник, який довго працює в компанії, має високі показники роботи тощо. Важливо відслідковувати прогрес кожного працівника і чи вдається персоналу досягати поставлених цілей. Останні мають бути зрозумілими та конкретними.

Окремої уваги потребує питання використання нових технологій.

Включення інноваційних технологічних рішень, великих даних і штучного інтелекту в системи управління талантами, навчання та розвитку, а також управління продуктивністю покращує видимість робочої сили та зміцнює узгодженість між бізнес-стратегією та управлінням персоналом.

Загалом сьогодні використовуються три ключові підходи до технологічного забезпечення управління кадрами:

- автоматизовані системи управління персоналом – HRMS (Human Resource Management System). Незважаючи на те, що це програмне забезпечення не є новим, слід враховувати постійне оновлення та розширення його можливостей. Все частіше хмарне програмне забезпечення використовується для покращення співпраці та спілкування відділу кадрів і працівників. Хмарні рішення також підвищують ефективність прийняття рішень у відділі кадрів, оскільки надають останнім інформацію в реальному часі, що допомагає в розробленні політики на основі даних. HRMS використовують для автоматизації нарахування заробітної плати, віртуального відстеження робочого часу, моніторингу продуктивності або обробки запитів на відпустку, що значно прискорює ці процеси та зменшує ймовірність помилок, дозволяє командам відділу кадрів зосередитися на більш особистих аспектах підбору персоналу, розробленні політики та управлінні талантами. Важливою у цьому сенсі є наявність у працівників цифрової спритності, тобто здатності розуміти та швидко впроваджувати нові платформенні рішення;

- технологічні рішення на основі штучного інтелекту сьогодні позиціонуються як потужний інструмент для відділів кадрів, який допомагає заощадити час персоналу і підвищити його ефективність під час найму та управління талантами. Деякі компанії



використовують штучний інтелект для створення віртуальних помічників, що дозволяє їм миттєво надавати відповіді співробітникам, незважаючи на їх географічне територіальне розміщення. Це особливо корисно для компаній із віддаленими співробітниками або працівниками в різних часових поясах. Штучний інтелект також можна використовувати як частину процесу найму. Наприклад, він може автоматично сортувати резюме, заощаджуючи час персоналу відділу кадрів, який вони можуть використовувати для проведення детальних співбесід. Відділи кадрів повинні бути прозорими щодо використання штучного інтелекту та поєднувати його з навчанням, людським наглядом і перевітками якості, а також враховувати необхідність захистити конфіденційність даних співробітників;

- програмні рішення для віддаленої або гібридної роботи. Зараз переваги віддалених і гібридних робочих платформ очевидні, оскільки вони дозволяють утримувати співробітників у всьому світі та створювати ідеальну команду. Багато співробітників віддають перевагу варіанту гібридного графіка роботи, і надання такої гнучкості співробітникам допоможе покращити їх відбір та утримання. Команди відділу кадрів можуть скористатися перевагами багатьох платформ віддаленої роботи, щоб постійно спілкуватися зі співробітниками. Одним із прикладів інструменту взаємодії є програмне забезпечення для «живої» комунікації в чатах, що дозволяє співробітникам миттєво спілкуватися, не обмежуючись зустрічами чи електронними листами. Зустрічі повинні бути структуровані з акцентом на ефективність та інтерактивність, щоб співробітники не відчували, що їхній час витрачається даремно. Отже, щоб ефективно формувати потужну робочу силу, відділи кадрів повинні постійно адаптуватися до нових технологій і пов'язаних із ними викликів.

Штучний інтелект може революціонізувати і розвиток навчальних курсів, пропонуючи персоналізований та адаптивний досвід навчання. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати дані співробітників, визначати прогалини в навичках і створювати індивідуальні програми навчання, адаптовані до потреб кожного та узгоджені з конкретними навичками стратегічного мислення, необхідними для їхніх працівників. Ці курси можуть включати інтерактивне моделювання, гейміфікацію та сценарії реального світу, що робить процес навчання привабливим і практичним. Зосереджуючись на відповідних навичках у ефективний спосіб, працівники можуть швидко застосувати отримані знання на своїх посадах. Також, дані та штучний інтелект забезпечують постійний моніторинг і оцінку прогресу співробітників. Аналізуючи показники ефективності, залізничні компанії можуть визначити сфери вдосконалення та відповідно скорегувати програми навчання. Цей ітеративний підхід гарантує, що співробітники залишаються в курсі найновіших методів стратегічного мислення, адаптуючись до вимог залізничної галузі, що постійно змінюються. Так, інвестиції в навчальні програми для залізничного персоналу та операторів вантажних перевезень підвищать навички та знання, що призведе до кращих стандартів обслуговування та безпеки.

Підсумовуючи, можна відзначити, що правильно обрана кадрова стратегія та вдало підібраний цифровий інструментарій забезпечення її реалізації сприятиме розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту і ефективному впровадженню поставлених цілей та завдань.

**Висновки.** Отже, сьогодні перед Україною поряд з іншими традиційними викликами постала загроза фактичної втрати кадрового потенціалу країни. Серйозні випробування 2022 року наклали

відбиток на ринок праці країни, значно його трансформували і зумовили наростання кадрової кризи, зокрема в аспекті посилення дефіциту робітничих професій, яких так потребує залізнична галузь. Остання і до повномасштабного вторгнення відчувала суттєвий дефіцит таких працівників, а в умовах війни проблема набула ще більшого загострення. З огляду доведено доцільність проведення ґрунтовного дослідження щодо встановлення кадрових викликів, які постали перед українською економікою загалом і залізничною галуззю зокрема, і визначення перспективних напрямів кадрового забезпечення процесів розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Досліджено кадрові трансформації в країні, у т. ч. і в залізничній галузі, пов'язані із запровадженням воєнного стану і поширенням процесів цифровізації. Проаналізовано сучасний стан і темпи відновлення ринку праці, його регіональну структуру і рівень дистанційного працевлаштування. Встановлено поглиблення кадрової кризи в залізничній галузі, особливо щодо заміщення вакантних місць робітничих професій. Окреслено напрями та інструменти ефективного кадрового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Каличева Н. Є., Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Спецвипуск). С. 75-82.
- 2 Назаренко І. Л., Маслова В. О., Поґрібна Я. Д. Методика оцінки кадрового потенціалу служби залізниці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 248-253.

- 3 Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 1(112). С. 113-118.

- 4 Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., 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.

- 5 Токмакова І. В., Іванова А. Д., Бочков О. В. Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 254-264.

- 6 Третій місяць поспіль на ринку понад 100000 вакансій – дані Work.ua. *skilky-skilky.info : веб-сайт*. URL : <https://skilky-skilky.info/tretiy-misiats-pospil-na-rynku-ponad-100000-vakansiy-dani-work-ua/> (дата звернення: 12.06.2024).

- 7 Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. *solidarityfund.org.ua : веб-сайт*. URL : [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (дата звернення: 12.06.2024).

#### REFERENCES

- 1 Kalycheva N. Ye., Zlenko O. V. (2018) Vplyv upravlinnia personalom na stratehichnyi rozvytok zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh [The influence of personnel management on the strategic development of railway transport in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 62, pp. 75-82.
- 2 Nazarenko I. L., Maslova V. O., Pohribna Ya. D. (2015) Metodyka otsinky kadrovoho potentsialu sluzhby zaliznytsi [Methodology for evaluating the personnel

potential of the railway service]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 50, pp. 248-253.

3 Obruch H. V. (2020) Tsyfrovi instrumenty upravlinnia adaptatsiieiu personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v konteksti zabezpechennia yikh zbalansovanoho rozvytku [Digital tools for managing the adaptation of personnel of railway transport enterprises in the context of ensuring their balanced development]. *Derzhava ta rehiony. Seriia : Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 1 (112), pp. 113-118.

4 Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of personnel development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 74, pp. 139-149.

5 Tokmakova I. V., Ivanova A. D.,

Bochkov O. V. (2023) Formuvannia systemy upravlinnia znanniamy na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku [Formation of the knowledge management system at railway transport enterprises in the context of ensuring innovative development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 83, pp. 254-264.

6 *Skilky-skilky.info : website* (2024) For the third month in a row, there are more than 100,000 vacancies on the market – data from Work.ua. URL : <https://skilky-skilky.info/tretiy-misiats-pospil-na-rynku-ponad-100000-vakansiy-dani-work-ua/> (last accessed: 12.06.2024).

7 *Solidarityfund.org.ua : website* (2024) Labor market of Ukraine 2022-2023: state, trends and prospects. URL : [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf) (last accessed: 12.06.2024).