

Український державний університет залізничного транспорту
Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи магістра
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

КРМ 0731235060 ПЗ

Розробила здобувачка вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 217-МОА-324
Світлана ПЕКАРСЬКА

Керівник: доцент, к-т ек. наук
Вікторія КУДЕЛЯ

Рецензент: професор, д-р ек. наук
Ірина ТОКМАКОВА

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 19 слайдів презентації, 100 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 7 рисунків, 18 таблиць, 76 літературних джерел.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-ТЕХНОЛОГІЇ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ, КАДРОВІ РИЗИКИ.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом Виробничого підрозділу «Служба роботи станцій» Південної залізниці.

Метою роботи є обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту на прикладі діяльності Служби роботи станцій регіональної філії «Південна залізниця».

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади впровадження сучасних технологій управління персоналом, проаналізовано цифрові HR-технології, визначено галузеві особливості залізничного транспорту та зарубіжний досвід їх адаптації.

Проведено аналіз діяльності ВП «Служба роботи станцій» регіональної філії «Південна залізниця», зокрема організації управління персоналом та показників праці.

Розроблено індикатори оцінки якості управління персоналом і напрями впровадження HR-технологій для підвищення ефективності кадрової політики підрозділу.

ABSTRACT

This qualification thesis consists of a 19-slide presentation and a 100-page explanatory note in A4 format, including 7 figures, 18 tables, and 76 bibliographic sources.

Keywords: PERSONNEL MANAGEMENT, HR TECHNOLOGIES, DIGITAL TECHNOLOGIES, RAILWAY TRANSPORT, PERSONNEL RISKS.

The object of the research is the personnel management system of the Production Unit “Station Operations Service” of the Southern Railway.

The purpose of the thesis is to substantiate and develop practical recommendations for the implementation of modern personnel management technologies at railway transport enterprises, using the activities of the Station Operations Service of the Southern Railway Regional Branch as a case study.

The qualification thesis examines the theoretical and methodological foundations for the implementation of modern personnel management technologies, analyzes digital HR technologies, identifies sector-specific features of railway transport, and explores foreign experience in their adaptation.

An analysis of the activities of the Production Unit “Station Operations Service” of the Southern Railway Regional Branch is carried out, in particular regarding the organization of personnel management and labor performance indicators.

Indicators for assessing the quality of personnel management and directions for the implementation of HR technologies aimed at improving the effectiveness of the unit's personnel policy have been developed.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR-технологій

Ступінь вищої освіти: магістр

Освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
професор, д-р ек. наук

 Олена ДИКАНЬ

«28» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА Світлані Пекарській

1 Тема «Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві»

керівник Вікторія Куделя, к-т ек. наук, доцент

затверджено розпорядженням по економічному факультету від «27» лютого 2025 року № 66/25

2 Строк подання здобувачем вищої освіти закінченої роботи «17» січня 2026 року

3 Вихідні дані Статистична звітність підприємств, нормативно- правові та законодавчі акти України, науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, аналітичні і статистичні матеріали Держкомстату України та результати власних розрахунків

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Сутність, роль та наукові підходи до трактування корпоративної культури
Сутність, еволюція підходів та теоретична складова управління персоналом.
Технології розвитку та оцінювання персоналу в цифровому середовищі (performance management systems). Особливості впровадження сучасних HR-технологій на залізничному транспорті. Зарубіжний досвід упровадження HR-технологій та його адаптація для підприємств залізничного транспорту. Історія розвитку служби роботи станцій та основні положення діяльності. Загальна характеристика підприємства та організації управління персоналом. Аналіз показників плану з праці. Оцінка ефективності управління персоналом і використання сучасних HR-технологій. Кадрові ризики Служби роботи станцій. Розроблення індикаторів оцінки якості управління персоналом в умовах кадрових ризиків. Методика розрахунку інтегрального показника якості управління

персоналом Служби роботи станцій. Реалізація методики оцінки якості управління персоналом Служби роботи станцій. Пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом у Службі роботи станцій.

5 Перелік графічного матеріалу

1 Теоретико-методологічні засади впровадження сучасних технологій управління персоналом – сім слайдів. 2 Аналіз діяльності ВП «Служба роботи станцій» регіональної філії «Південна залізниця» – чотири слайди. 3 Обґрунтування та практична реалізація впровадження сучасних технологій управління персоналом ВП «Служба роботи станцій» регіональної філії «Південна залізниця» – вісім слайдів.

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання 27 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретико-методологічні засади впровадження сучасних технологій управління персоналом	20.11.2025	
2 Аналіз діяльності ВП «Служба роботи станцій» регіональної філії «Південна залізниця»	15.12.2025	
3 Обґрунтування та практична реалізація впровадження сучасних технологій управління персоналом ВП «Служба роботи станцій» регіональної філії «Південна залізниця»	08.01.2026	
Графічна частина	15.01.2026	

Здобувач вищої освіти

Керівник

Світлана ПЕКАРСЬКА

Вікторія КУДЕЛЯ

Зміст

Вступ	7
1 Теоретико-методологічні засади впровадження сучасних технологій управління персоналом	12
1.1 Сутність, еволюція підходів та теоретична складова управління персоналом	12
1.2 Технології розвитку та оцінювання персоналу в цифровому середовищі (performance management systems)	22
1.4 Особливості впровадження сучасних HR-технологій на залізничному транспорті	29
1.5 Зарубіжний досвід упровадження HR-технологій та його адаптація для підприємств залізничного транспорту	32
Висновки до першого розділу	36
2 Аналіз діяльності ВП «Служба роботи станцій» регіональної філії «Південна залізниця»	39
2.1 Історія розвитку служби роботи станцій та основні положення діяльності	39
2.2 Загальна характеристика підприємства та організації управління персоналом	42
2.3 Аналіз показників плану з праці	46
2.5 Оцінка ефективності управління персоналом і використання сучасних HR-технологій	54
Висновки до другого розділу	58
3 Обґрунтування та практична реалізація впровадження сучасних технологій управління персоналом ВП «Служба роботи станцій» регіональної філії «Південна залізниця»	60

Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					
Розробив		Пекарська С.Є.			Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві	Літ.	Аркуш	Аркушів	
Перевірив		Куделя В.І.					5	100	
						УкрДУЗТ			
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.							
Затверд.		Дикань О.В.							

3.1 Кадрові ризики Служби роботи станцій	60
3.2 Розроблення індикаторів оцінки якості управління персоналом в умовах кадрових ризиків	63
3.3 Методика розрахунку інтегрального показника якості управління персоналом Служби роботи станцій	71
3.4 Реалізація методики оцінки якості управління персоналом Служби роботи станцій	77
3.5 Пропозиції щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом у Службі роботи станцій	84
Висновки до третього розділу	88
Висновок	91
Список використаних джерел	93

Список використаних джерел

- 1 Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 8. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
- 2 Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
- 3 Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
- 4 Батюк Б. Б., Гірняк К. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Львів : Сполом, 2021. 191 с.
- 5 Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. Європейський вектор економічного розвитку. 2012. Вип. 1. С. 36–42.
- 6 Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка КПІ імені Ігоря Сікорського, 2021. 194 с.
- 7 Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
- 8 Гавриш О. А. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
- 9 Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Вісник ХНАУ імені В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2021. № 2, т. 2. С. 200–211.
- 10 Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2017. Вип. 17. С. 556–561.
- 11 Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття

«управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 17. С. 216–224.

12 Дацій О. І., Авербух Г. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 17. С. 71–76.

13 Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 9. С. 37–42.

14 Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

15 Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.

16 Дяків О. Процес адаптації працівника в організації. Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів. Одеса : Атлант, 2013. С. 28–31.

17 Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3(65). С. 206–215.

18 Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17.

19 Калінін А. М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2021. Т. 19, вип. 2/5. С. 51–54.

20 Калініченко Л. Л. Концепція забезпечення кадрової безпеки на підприємствах залізничного транспорту. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2012. № 39(2). С. 83–92.

21 Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія.

Харків : УкрДАЗТ, 2012. 382 с.

22 Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111–115.

23 Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор. 2018. № 2. С. 7–10.

24 Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4(1). С. 53–56.

25 Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 58–64. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1861200>

26 Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. Економіка і фінанси. 2023. № 3. С. 15–23.

27 Кравчук О. І., Варіс І. О., Каленська Н. Г. Трансформація HR-менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 15. [Електронний ресурс].

28 Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. [Електронний ресурс].

29 Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR-маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. [Електронний ресурс].

30 Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

31 Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими

ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1(30). С. 140–151.

32 Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

33 Куделя В. І., Яковенко В. Г. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективності управлінської діяльності на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 36–42.

34 Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82. С. 290–297.

35 Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.

36 Лобазов С. М. Аналіз стану кадрової безпеки промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 337–343.

37 Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13/02. С. 8–13.

38 Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. 2017. С. 118–122. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_2/pdf/046-051.pdf

39 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти за другим (магістерським) рівнем спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. О. В. Дикань, Ю. О. Крихтіна. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 35 с.

40 Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. Вісник післядипломної освіти. 2016. Вип. 16(29). С. 94–105.

41 Пекарська С. Кадрова політика залізничного транспорту в умовах воєнних викликів. Тези 85-ї студентської науково-технічної конференції (10–11 грудня 2025 р.). Харків : Український державний університет залізничного

транспорт. 2025. С. 576-577.

42 Продиус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 41. С. 116–120.

43 Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 35-42.

44 Середа Г. В., Паламарчук К. В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374>

45 Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналітична доповідь / за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2021. 132 с.

46 Ситнік О. Д., Ковальчук О. А. Оцінка персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 11. С. 84–87.

47 Токмакова І. В. Компетентністний підхід до розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми та напрями розвитку. Львів : ЛЕФ, 2022. Ч. 1. С. 112–115.

48 Токмакова І. В. Мотивація трудової поведінки працівників залізничного транспорту в умовах реформування. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 44. С. 286–289.

49 Токмакова І. В. Розвиток соціально-господарської відповідальності підприємств залізничного транспорту. Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 334–347.

50 Токмакова І. В., Дудка К. В. Управління кадровою безпекою підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 49. С. 286–289.

51 Токмакова І. В., Кузуб А. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і

промисловості. 2023. № 53. С. 110–114.

52 Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. № 4. С. 61–65.

53 Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство. 2024. № 60. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

54 Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 125–129.

55 Челядінова Н. Г., Куделя В. І., Яковенко В. Г. Головні тенденції у сфері HR-менеджменту за умов цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80(1). С. 202–207.

56 Челядінова Н. Г., Широкова О. М. Управління персоналом як система ефективного управління трудовими ресурсами і їхньою діяльністю. Science, society, education: topical issues and development prospects. Харків, 2020. С. 321–327.

57 Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

58 Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. 6. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

59 Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 100–105.

60 Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80(1). С. 238–246.

61 Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 103–110.

62 Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 784 p.

63 Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. HR from the Outside In : Six Competencies for the Future of Human Resources. New York : McGraw-Hill Education, 2016. 304 p.

64 Boudreau J. W., Cascio W. F. Investing in People : Financial Impact of Human Resource Initiatives. 2nd ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2012. 384 p.

65 Marler J. H., Fisher S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23, No. 1. P. 18–36.

66 Deloitte. Global Human Capital Trends 2023 : New Fundamentals for a Boundaryless World. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/human-capital-trends.html>

67 OECD. Skills Outlook 2023 : Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris : OECD Publishing, 2023. 336 p.

68 European Commission. Digitalisation of Human Resource Management in the EU. [Електронний ресурс]. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. – Режим доступу: <https://op.europa.eu>

69 World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. [Електронний ресурс]. – Geneva : WEF, 2023. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

70 CIPD. People Analytics : Driving Business Performance with Data. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2021. 72 p.

71 Bersin J. High-Impact HR : Driving Business Results from the HR

Function. Oakland : Bersin by Deloitte, 2019. 268 p.

72 European Railway Agency. Human Factors and Safety Management in Railway Operations. [Электронный ресурс]. – Valenciennes, 2021. – Режим доступа: <https://www.era.europa.eu>

73 International Labour Organization. Digital Labour Platforms and the Future of Work. Geneva : ILO, 2021. 128 p.

74 Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage. 11th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 832 p.

75 McKinsey & Company. People Analytics : Recalculating the Route. [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com>

76 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). Digitalisation and HR Management. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. 94 p.