

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПОЛТАВСЬКОЇ ВАГОННОЇ ДІЛЬНИЦІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.136.02.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



(підпис)

Марина ОМЕЛЬЯНЕНКО

Керівник: доцент, канд. екон. наук

Ірина НАЗАРЕНКО

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Ольга ЄВСЄЄВА

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

_____ В.Л. Дикань

«____» _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Омельяненко Марині Валеріївні

1 Тема «Оцінювання та розвиток кадрового потенціалу

Полтавської вагонної дільниці»

керівник Назаренко Ірина Леонідівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від « 23 » жовтня 2023 року № 30/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи « 02 » січня 2024 року

3 Вихідні дані

Положення про структурний підрозділ "Полтавська вагонна дільниця "
регіональної філії "Південна залізниця" АТ «Укрзалізниця»

Пояснювальні записки до річних звітів за 2018 – 2022 рр.

Форма 1 «Баланс» за 2018 – 2022 рр.

Форма 2 «Звіт про фінансові результати» за 2018 – 2022 рр.

Положення про структурний підрозділ "Полтавська вагонна дільниця"

Інша статистична інформація

Статті, підручники, автореферати дисертацій з досліджуваної теми

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

1 Теоретичні основи кадрового потенціалу підприємства

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності Полтавської вагонної дільниці у 2018 - 2022 рр.

3 Розвиток кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці на основі його кількісного оцінювання

5 Перелік графічного матеріалу

1 Узагальнення сучасних дефініцій поняття «кадровий потенціал»

2 Складові елементи кадрового потенціалу підприємства

3 Напрямки розвитку трудового потенціалу підприємства

4 Аналіз обсягових показників

5 Доходи від надання послуг у поїздах та фондівдача

6 Показники з праці

7 Експлуатаційні витрати і собівартість

8 Доходи, витрати, прибуток

9 Середня зарплата по Укрзалізниці порівняно з середньою по Україні у 1990 – 2022 та середня заробітна плата по Укрзалізниці у вересні 2023 р.

10 Основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці (авторська розробка)

11 Визначення рівня кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці у 2018 – 2022 рр

12 Заходи з підвищення ефективності використання кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці

13 Вплив запропонованих заходів на кадровий потенціал вагонної дільниці

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання « 02 » жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи кадрового потенціалу підприємства	25.10.2023	виконано
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності Полтавської вагонної дільниці у 2018 - 2022 рр.	20.11.2023	виконано
3 Розвиток кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці на основі його кількісного оцінювання	15.12.2023	виконано
Висновки	20.12.2023	виконано
Графічна частина	25.12.2023	виконано

Студентка  Марина ОМЕЛЬЯНЕНКО

Керівник



Ірина НАЗАРЕНКО

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи кадрового потенціалу підприємства	10
1.1 Визначення терміну «кадровий потенціал підприємства»	10
1.2 Структура кадрового потенціалу підприємства, характеристики його прогресивної та регресивної динаміки	15
1.3 Поняття, структура та фактори трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту	17
1.4 Дослідження кадрового потенціалу та показників діяльності АТ «Укрзалізниця»	21
1.5 Основи розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту	29
Висновки до розділу 1	38
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності Полтавської вагонної дільниці у 2018 - 2022 рр.	40
2.1 Техніко-економічна характеристика Полтавської вагонної дільниці	40
2.2 Аналіз обсягових показників роботи вагонної дільниці	40
2.3 Аналіз якісних показників роботи вагонної дільниці	43
2.4 Аналіз показників з праці	47
2.5 Аналіз експлуатаційних витрат та собівартості	54
2.6 Аналіз фінансових результатів	58
2.7 Аналіз показників з підсобно-допоміжної діяльності	64
Висновки до розділу 2	66
3 Розвиток кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці на основі його кількісного оцінювання	68

					МРЕ.136.02.06 ПЗ							
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	«Оцінювання та розвиток кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці»				Літ.		Арк.	Аркуші
Розроб.		Омельяненко		25.12.23							4	124
Перевір.		Назаренко		25.12.23					УкрДУЗТ			
Реценз.												
Н. Контр.		Назаренко		25.12.23								
Затверд.		Дикань										

3.1 Основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці в умовах війни	68
3.2 Оцінювання кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці	80
3.3 Заходи з підвищення ефективності використання кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці	86
Висновки до розділу 3	97
Висновки	100
Список літератури	106
Додаток А - Розширена техніко-економічна характеристика Полтавської вагонної дільниці	115

					МРЕ.136 .02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Вступ

Актуальність теми. Від самого початку повномасштабної війни залізничний транспорт відігравав важливу роль у задоволенні потреб оборонного сектору шляхом перевезення військ, техніки, боєприпасів, іншого військового спорядження та матеріалів. Через вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 р. показники роботи вітчизняного залізничного транспорту значно погіршилися: обсяги вантажних перевезень у 2022 р. зменшилися на 52,1 %, або на 163,7 млн. т. Здійснювалися масштабні евакуаційні заходи – загалом, протягом 2022 р. до західних областей України було евакуйовано 4 млн осіб, ще 600 тис. осіб евакуйовано за кордон.

Серед основних викликів, з якими стикається Укрзалізниця сьогодні, є брак кваліфікованих кадрів. Як відмічає голова правління АТ «Укрзалізниця» Євген Лященко, «якщо порівнювати з нормативною кількістю людей критичних професій, у нас бракує 30% персоналу, по деяких напрямках – навіть 50%. І це створює дивну ситуацію. З одного боку, нам потрібно скорочувати персонал для зменшення фінансового тиску, бо 50% наших загальних витрат – це витрати на персонал, а це дуже багато. А з іншого – нам потрібно щонайменше 85 тис. людей гостродефіцитних професій утримати за будь-яку ціну» [50]. За його словами, наразі на залізниці реально працюють близько 190 тис. людей у самій УЗ і ще до 5,5 тис. – в афілійованих компаніях. Штатна чисельність персоналу – 220 тис. люд.

Ще однією проблемою керівник Укрзалізниці назвав низький рівень зарплат в компанії. Відмітимо, що у липні 2023 рр. оклади та тарифні ставки в АТ УЗ зросли на 10%, таким чином, середньомісячна заробітна плата зросла з 14626 грн з початку 2023 року до 16865 грн у серпні [51], що все одно менше за середній показник по Україні (який складає близько 18 тис. грн [52]). «Найбільш недоплачуваними залишаються ті самі гостродефіцитні фахівці: слюсарі, енергетики, електрики», - пояснив голова правління компанії [50].

Все, що вдалося зробити Укрзалізниці, зроблене завдяки «залізним людям» - кадрам залізничних підприємств. Тому збереження та розвиток кадрового

потенціалу Укрзалізниці в умовах кризи – в період та після війни – повинно стати пріоритетним при розробці стратегічних планів.

Метою даної кваліфікаційної роботи є виконати оцінювання та розробити заходи з розвитку кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці.

Задачами кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність, структуру кадрового потенціалу підприємства;
- визначити поняття, структуру та фактори трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- дослідити кадровий потенціал та показники діяльності АТ «Укрзалізниця»;
- визначити основи розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту;
- виконати комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності Полтавської вагонної дільниці у 2018 - 2022 рр.;
- визначити основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці в умовах війни;
- оцінити кадровий потенціал Полтавської вагонної дільниці та розробити заходи з підвищення ефективності його використання.

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

Об'єкт дослідження: кадровий потенціал Укрзалізниці та її підприємств.

Предмет дослідження: оцінювання та розроблення шляхів збереження та розвитку кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці та Укрзалізниці в цілому.

Методи дослідження. В роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: для визначення сутності кадрового потенціалу підприємства, його складових, для визначення основних напрямків збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці та розроблення заходів - методи аналізу, синтезу, систематизації, теоретичного узагальнення; для аналізу економічних показників - метод порівняння, для наочного представлення - графічний метод.

Наукова новизна. Визначені основні напрямки збереження та проблеми розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці, виходячи з теорії справедливості Д.Адамса.

Практична значущість. По-перше, запропоновані напрямки збереження та проблеми розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці, які, в разі впровадження, нададуть можливість забезпечити більш справедливую заробітну плату, збереження «ядра» кадрового потенціалу Укрзалізниці, забезпечення прозорого прийняття на роботу, кар'єрного зростання та винагородження за конкретні трудові досягнення. По-друге, запропоновані у третьому розділі заходи з підвищення ефективності використання кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці призведуть до зростання рівня кадрового потенціалу на 9,14%, продуктивності праці - на 1,6 %.

Інформаційна база дослідження: статистичні дані, наукові праці, автореферати дисертаційних робіт, звіти про діяльність структурного підрозділу "Полтавська вагонна дільниця" регіональної філії "Південна залізниця" АТ «Укрзаліниця» за 2018 – 2022 рр.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на 19-й науково-практичній міжнародній конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків) та на 81-й студентській науково-технічній конференції (УкрДУЗТ, 5 - 7 листопада 2023 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опублікована 1 стаття у фаховому збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 10 сторінок (у співавторстві) та 2 тези конференцій.

Структура кваліфікаційної роботи: робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (84 найменування) .

В першому розділі визначено сутність, структуру кадрового потенціалу підприємства; визначено поняття, структуру та фактори трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту; досліджено кадровий потенціал та показники діяльності АТ «Укрзаліниця»; визначено основи розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

У другому розділі ми виконали комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності Полтавської вагонної дільниці Південної залізниці за останні 5 років.

В третьому розділі проаналізовані найгостріші проблеми кадрового потенціалу Укрзалізниці та визначені основні напрямки його збереження та розвитку, виходячи з теорії справедливості Д.Адамса. Також виконано розрахунки за матеріалами Полтавської вагонної дільниці за 2018 – 2022 рр., проаналізовано причини зміни його кадрового потенціалу та розроблено чотири заходи з підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Після впровадження заходів, рівень кадрового потенціалу зросте на 9,14%, а продуктивність праці підвищиться на 1,6 %.

При написанні роботи були використані законодавчі акти України та нормативні акти Укрзалізниці [1 - 11], методичні матеріали, навчальні посібники, автореферати дисертацій, підручники, матеріали з Інтернету, статті з досліджуваної теми [12 - 84].

1 Теоретичні основи кадрового потенціалу підприємства

1.1 Визначення терміну «кадровий потенціал підприємства»

Термін «кадровий потенціал» набув широкого розповсюдження в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління [12, с. 10-18].

Категорія «кадровий потенціал» у сучасній економічній науці не має усталеної термінологічної визначеності, що зумовлює потребу у комплексному аналізі морфологічної сутності її складових: «кадри» та «потенціал».

Слово «кадри» походить з французької мови (фр. сайгез - рама або рамка), до якої потрапило з латині (лат. диайгиш - чотирикутник). У першій половині XIX ст. цей термін використовувався для позначення постійного штату військових підрозділів [13]. Поступово слово отримує організаційно-управлінське забарвлення та починає використовуватися для означення працівників основного складу організації. Згідно з «Словником іноземних слів», існують два визначення поняття: «постійний склад військових частин, що не демобілізується в мирний час» та «основний склад працівників якої-небудь установи, організації, підприємства тощо» [14, с. 266].

В економічній літературі, здебільшого, спостерігається співвідношення категорії «кадри» зі штатними працівниками організації, які володіють певною кваліфікацією [15, с. 136; 16, с. 5]. Професор А.В. Шегда трактує кадри як штатний склад працівників підприємства, який підрозділяється на дві великі групи: кадри управління та робочі кадри [17, с. 219]. На думку Г.В. Щокіна, кадри - це штатні кваліфіковані робітники, що пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками чи досвідом роботи в обраній сфері [18, с. 445].

Протягом ХХ ст. науковці все більше звертаються до переосмислення ролі людини-працівника в організації. На новий рівень виходить усвідомлення надважливості її потенціалу для розвитку економічних систем, що в свою чергу сприяє еволюції понятійно-категоріального апарату сфери управління працівниками. Поняття «кадри» змінилося на термін «персонал», а починаючи з 70-х років з'явилося поняття «людські ресурси» [19, с. 7]. Розглянемо зв'язок між цими категоріями більш детально.

Погляди науковців на співвідношення категорій «персонал» та «кадри» суттєво відрізняються. Дослідник Г.Г. Воробйов прямо їх протиставляє, зазначаючи, що остання є «чимось абстрактним, відокремленим та застарілим» [20]. Професор О.П. Єгоршин, навпаки, вважає ці терміни ідентичними [21]. Проте, більшість науковців розглядають «персонал» як поняття ширше за «кадри». Науковий колектив під керівництвом А.Я. Кібанова трактує персонал як особовий склад організацій, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників [22, с. 56]. На думку Г.В. Щокіна, персонал - весь особовий склад установи, підприємства, організації або частина цього складу, що представляє собою групу за професійними або іншими ознаками [18, с. 446]. Науковці Т.П. Макаровська та Н.М. Боднар визначають персонал як сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи [23, с. 36].

Дослідники В.Я. Брич та М.Б. Нагара зазначають, що персонал є складовим і важливим елементом ширшої категорії - «людські ресурси», які на рівні організації відображають її особовий склад, що володіє набором необхідних компетенцій, які синтезують знання, здібності і мотивацію кожного співробітника та визначають його поведінку в рамках організації [24, с. 13]. Професор О.А. Грішнова наголошує, що людські ресурси - специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку, людські ресурси - це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі [25, с. 51].

М.С. Дороніна та К.В. Сатушева акцентують увагу на тому, що людські

ресурси організації формуються не тільки ресурсами особистості, а й гармонійним їх поєднанням у систему через менеджмент [26, с. 22]. Загалом, поняття «людські ресурси» є більш «сучасним», зокрема через те, що транслює загальноприйняту в зарубіжних наукових джерелах термінологію «human resources» і таким чином, забезпечує інтернаціоналізацію наукових досліджень у сфері управління людьми [27, с. 12]. Зважаючи на викладене, вважаємо доречним трактувати категорію «кадровий потенціал» саме через термін «людські ресурси».

Звернемося до тлумачення поняття «потенціал». У «Словнику іноземних слів» потенціал визначається як сукупність наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері [14, с. 440]. Колектив дослідників під керівництвом О.С. Федоніна наголошує, що терміни «потенціал», «потенційний» означають наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах [28, с. 5]. В.В. Россоха визначає поняття потенціал як економічну категорію, яка поєднує в собі кількісні показники ресурсу та їх конкретні потенційні характеристики [29]. Більш ширше визначення пропонує О.В. Величко, на думку якої потенціал - це наявні (реальні) або приховані сукупні можливості, ресурси, запаси або джерела, що використовуються чи можуть бути використані або мобілізовані для досягнення певної мети, рішення певної задачі, виконання цілеспрямованої роботи в якій-небудь галузі, ділянці, сфері [30].

Синтез поглядів на природу зазначених вище понять дозволяє перейти до трактування терміну «кадровий потенціал». Систематизація найбільш змістовних наукових визначень категорії наведена у таблиці 1.1.

Виходячи з викладеного вище, можна зробити висновок, що серед науковців переважає підхід до визначення кадрового потенціалу як сукупності різного роду характеристик працівників. Проте, на нашу думку, такий підхід потребує певної змістовної конкретизації у розрізі дослідження кадрового потенціалу організацій різної специфіки і може бути раціонально доповнений елементами інших підходів.

Таблиця 1.1 - Узагальнення сучасних дефініцій поняття «кадровий потенціал»

Автор	Визначення
<i>як сукупність особистісних та професійних характеристик працівників</i>	
Безсмертна В.В. [31]	Кадровий потенціал - це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Краснокутська Н.В. [32]	Кадровий потенціал - це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.
Плєтнікова І.Л., Міронцева І.В. [33]	Кадровий потенціал - це сукупність здатностей виробничого персоналу підприємства забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних та науково - технічних умовах виробництва, а також повна реалізація свого індивідуального потенціалу для досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг.
<i>як вимір можливої участі працівників у діяльності організації</i>	
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [34]	Кадровий потенціал підприємства - це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення
Гриньова В.М., Писаревська Г.І. [35]	Кадровий потенціал - це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.
<i>як резерви можливостей людських ресурсів організації</i>	
Криклій А.С. [36]	Кадровий потенціал - це наявні або ті, що розвиваються за допомогою цілеспрямованого впливу, потенційні можливості зміни якісних та кількісних характеристик кадрового складу підприємства.
Сліньков В.М. [37]	Кадровий потенціал - це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати у кадровій роботі.

На нашу думку, найбільш обґрунтованим є визначення Плєтнікової І.Л. (Назаренко І.Л.) та І.В. Міронцевої [26]: кадровий потенціал - це сукупність здатностей виробничого персоналу підприємства забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних та науково - технічних умовах виробництва, а також повна реалізація свого індивідуального потенціалу для досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг.

Ми згодні з визначенням Назаренко І.Л. [55], кадровий потенціал залізничного транспорту - це сукупність спроможностей працівників залізничного транспорту максимально ефективно виконувати свої обов'язки і виробляти високоякісні транспортні та інші послуги, роботи, продукцію для задоволення потреб економіки та населення у вантажних і пасажирських перевезеннях і отримання прибутку.

М.Р. Рязанов у [38] деталізує ключові елементи кадрового потенціалу:

- психофізіологічні характеристики - фізіологічно обумовлені індивідуальні особливості психічних явищ та станів людини;
- особистісні якості - набуті усталені поведінкові моделі людини, що визначають специфіку її взаємодії із зовнішнім світом;
- професійні компетенції - здатність використовувати свої знання, навички та досвід для досягнення необхідних результатів у трудовій діяльності.

Синергія цих властивостей людських ресурсів установи у спільній дії та утворенні зв'язки між ними й формують кадровий потенціал підприємства.

1.2 Структура кадрового потенціалу підприємства, характеристики його прогресивної та регресивної динаміки

У структурі кадрового потенціалу підприємства можна виділити особистісно-психологічний, професійно-кваліфікаційний, інтелектуальний, організаційний та соціальний компоненти. Розглянемо зміст зазначених складових детальніше:

- особистісно-психологічний компонент - характеризує можливості працівників до оволодіння новими знаннями та саморозвитку, їх стресостійкість, витривалість, емоціональну стабільність, оперативність мислення, рівень нейротизму та схильність до професійного вигорання, яке є суттєвою загрозою для освітян;
- професійно-кваліфікаційний компонент - охоплює весь компетентнісний арсенал людських ресурсів установи, визначає спроможність ефективно виконувати свої посадові обов'язки й таким чином забезпечувати освітню, наукову та соціальну діяльність закладу;
- інтелектуальний компонент - відображає здатність колективу ЗВО до творчої розумової діяльності, генерації інноваційних ідей, виконання актуальних дослідницьких пошуків та створення якісного наукового продукту;

- соціально-організаційний компонент - визначає спроможність працівників до формування дієвих управлінських та комунікаційних зв'язків, ефективної командної роботи, дотримання моральних і етичних норм, слідування корпоративним цінностям, створення комфортного клімату у колективі.

Сутність та структура кадрового потенціалу зумовлюють його мінливість. Так, під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, кадровий потенціал може демонструвати прогресивну або регресивну динаміку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Характеристика прогресивної та регресивної динаміки кадрового потенціалу [38]

Прояв	Прогресивна динаміка кадрового потенціалу	Регресивна динаміка кадрового потенціалу
Кадрове забезпечення	зміцнення існуючого кадрового ядра, залучення нових необхідних працівників	втрата кадрового ядра, неможливість залучення нових необхідних працівників
Знання та кваліфікація колективу	підвищення кваліфікації, оволодіння новими знаннями	зниження кваліфікації, старіння знань
Підхід до прийняття кадрових рішень	стратегічний	реактивний
Мотивація колективу до праці	умотивованість	демотивованість
Психологічний клімат	сприятливий, комфортний	конфліктний, стресовий
Позиція на ринку праці	привабливий роботодавець	непривабливий роботодавець

Прогресивна динаміка кадрового потенціалу є результатом зваженої та раціональної кадрової роботи, яка спрямована на забезпечення стратегічного

розвитку організації необхідними людськими ресурсами. Регресивна ж динаміка сигналізує про ігнорування потреби у стратегічній кадровій роботі або недбалу її реалізацію. Регрес кадрового потенціалу може стати передумовою системної кризи в установі.

1.3 Поняття, структура та фактори трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту

На нашу думку, найбільш адекватним визначенням кадрового потенціалу залізничного транспорту є визначення І. Л. Назаренко, В.О.Маслової та Я.Д. Погрібної у [39]- як сукупність спроможностей працівників залізничного транспорту максимально ефективно виконувати свої обов'язки і виробляти високоякісні транспортні та інші послуги, роботи, продукцію для задоволення потреб економіки та населення у вантажних і пасажирських перевезеннях і отримання прибутку .

Структуру та фактори трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту наведено на рисунку 1.2.

Трудовий потенціал підприємств залізничного транспорту формується під впливом двох компонентів (особистісного, який визначає трудовий потенціал працівника, й організаційного) та внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори залежать від особистості працівника, його дій і переконань, можуть бути як загальними для колективу, так і індивідуальними. Зовнішні (організаційні) фактори залежать від організаційних процесів підприємства та дії системи управління.

При формуванні та розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту слід враховувати специфіку їх функціонування, наявність фахівців, які мають цілодобовий режим роботи й важкі умови праці. Тому, на нашу думку, до складових трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту доцільно віднести психофізіологічну, ціннісно-мотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну, організаційну та соціально-демографічну складові.

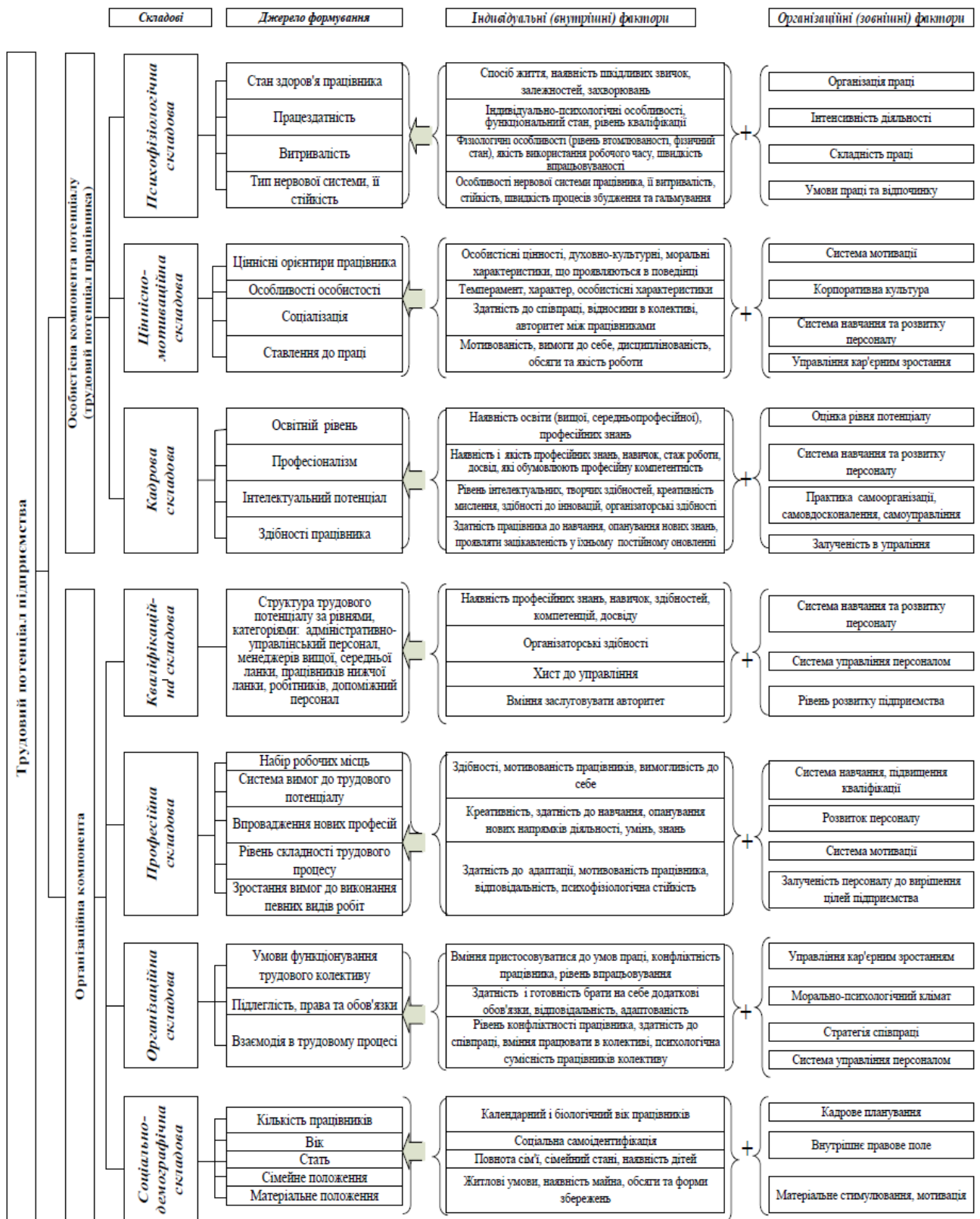


Рисунок 1.1 - Структура та фактори формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту [40, с. 51]

Психологічна складова трудового потенціалу підприємства характеризується станом здоров'я працівників, працездатністю, витривалістю,

типом нервової системи та її стійкістю. До організаційних факторів, які формують дану складову потенціалу, слід віднести організацію праці на підприємстві, інтенсивність, тривалість, складність праці, умови праці та відпочинку [40].

Однією з найважливіших складових трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, особливо на етапі його формування, є ціннісно-мотиваційна складова, яка включає ціннісні орієнтири працівника (особистісні цінності, духовно-культурні, моральні характеристики, що проявляються в поведінці працівника), особливості особистості (темперамент, характер, особистісні характеристики), соціалізацію (здатність до співпраці, відносини в колективі, авторитет між працівниками), ставлення до праці (умотивованість, вимоги до себе, дисциплінованість, обсяги та якість роботи). Основними організаційними факторами, які сприятимуть розвитку цієї складової, є корпоративна культура, навчання, розвиток працівників, управління кар'єрою, системи мотивації та стимулювання.

Кадрова складова визначається рівнем освіти працівників, їхнім професіоналізмом, інтелектом і здібностями. Основними факторами, які впливають на вказану складову трудового потенціалу, є наявність вищої, середньопрофесійної освіти, якісних професійних знань, стаж роботи, досвід, які формують компетенції працівників, а також рівень інтелектуальних здібностей, креативність мислення, здібності до навчання, розроблення інновацій, система навчання та розвитку персоналу, залученість персоналу до вирішення завдань підприємства.

Кваліфікаційна складова характеризується структурою трудового потенціалу за рівнями, відповідно до яких виділяють його категорії: адміністративно-управлінський персонал, менеджерів вищої, середньої ланки, працівників нижчої ланки, робітників, допоміжний персонал.

Професійна складова визначається набором робочих місць, системою вимог до потенціалу, впровадженням нових професій, рівнем складності трудового процесу, зростанням вимог до виконання певних робіт. Основними внутрішніми факторами, які впливають на рівень цієї складової, є здібності працівників, їх мотивованість, вимогливість до себе, креативність, здатність до навчання,

опанування нових напрямків діяльності, умінь, знань, здатність до адаптації, відповідальність, психофізіологічна стійкість.

Організаційна складова включає умови функціонування трудового колективу, підлеглість, взаємодію працівників у трудовому процесі. Слід зазначити, що, крім здатності працівника працювати в колективі, рівня конфліктності, на цю складову впливають такі фактори, як морально-психологічний клімат, стратегія співпраці, система управління кар'єрним зростанням.

Соціально-демографічна складова характеризується кількістю працівників, їх структурою за віком, статтю, місцем проживання, сімейним станом, матеріальним положенням.

Як наголошує Г.М. Гребенюк у своїй дисертації [40], виділення певних складових трудового потенціалу пріоритетними є недоцільним, адже в умовах забезпечення стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту зростання професійних якостей працівників, забезпечення цих підприємств професійно підготовленими працівниками масових професій, спеціалістами та керівниками, орієнтованими на тривалі трудові відносини й розвиток професійної кар'єри на підприємствах залізничного транспорту, розвиток компетенцій працівників, створення корпоративних систем управління персоналом, орієнтованих на мотивовану та ефективну працю працівників, потребує застосування комплексного підходу щодо розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Використання нових технологій, виникнення нових і модернізація старих спеціальностей, швидке старіння набутих знань, необхідність адаптації підприємств залізничного транспорту до постійно мінливих умов функціонування, адаптації співробітників, розвиток і впровадження інновацій, організаційні зміни, висока конкуренція зумовлюють необхідність розвитку трудового потенціалу підприємства.

Розвиток трудового потенціалу для підприємств залізничного транспорту є вирішальним фактором забезпечення їх стратегічного розвитку, оскільки відіграє триєдину функцію: економічну – від кількісних і якісних характеристик трудового

потенціалу залежить продуктивність праці, якість продукції, наданих послуг, рентабельність, окупність виробничих витрат; інноваційну – носії трудового потенціалу є активними суб'єктами оновлення, створення інновацій, інноваційної діяльності, інноваційного розвитку виробництва, науково-технічного прогресу; корпоративну – імідж підприємства здебільшого формується ступенем професіоналізму персоналу, типом його трудової поведінки, рівнем довіри керівництву й прихильністю до цілей виробничої діяльності, рівнем корпоративної культури.

1.4 Дослідження кадрового потенціалу та показників діяльності АТ «Укрзалізниця»

Акціонерне товариство «Українська залізниця» – національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо.

Свою господарську діяльність АТ «Укрзалізниця» розпочало 1 грудня 2015 року. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб.

Наразі компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту України [41].

Дуже інформативним з погляду дослідження стану і проблем АТ «Укрзалізниця» є Звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства "Українська залізниця" [9].

Так, у розділі 15 «Персонал» відзначається, що працездатність галузі визначається наявністю та кваліфікацією персоналу. Від його професійних навичок та відданості справі залежить той факт, що значною мірою технічно не придатні для експлуатації виробничі засоби (рухомий склад та інфраструктура) ще

функціонують і здійснюють перевезення.

У 2020 р. в АТ "УЗ" працювало 247,9 тис. осіб: 86,8 тис. інженерно-технічних та 161,1 тис. працівників робітничих професій. Безпосередньо в перевезеннях задіяно 194,4 тис. осіб, що на 83,4 тис. осіб (31%) менше, ніж у 2012 р. Продуктивність праці в сегменті перевезень склала в 2020 р. 1,195 млн т-км на одного працівника, або 101,3% до рівня 2012 р.

У таблиці 1.3 наведено дані з оплати праці персоналу, що безпосередньо задіяний в забезпеченні перевезень.

Таблиця 1.3 - Фонд оплати праці (ФОП) персоналу, що безпосередньо задіяний в забезпеченні перевезень, млрд. грн [9]

Витрати	2012	2016	2017	2018	2019	2020
Витрати на оплату праці загалом	12,8	16,0	20,7	26,5	30,4	28,1
Залежні від обсягів перевезень	6,5	10,9	12,5	17,9	20,2	18,3
Умовно-постійні	6,3	5,1	8,2	8,6	10,2	9,8
ФОП з нарахуваннями	16,3	19,6	26,1	33,3	37,1	34,5

Звертає на себе увагу те, що умовно-постійні витрати на оплату праці, які раніше були паритетними з витратами, залежними від обсягів перевезень, правлінням АТ "УЗ" зменшені протягом останніх років майже у 2 рази.

Специфіка залізниць змушує утримувати пристрої управління і безпеки руху, енергозабезпечення, забезпечувати цілодобове функціонування станцій, диспетчерських систем, пунктів екіпірування та технічного обслуговування поїздів і інфраструктури загалом постійно, незалежно від кількості пропущених поїздів. Тому витрати на оплату цього персоналу мають бути незмінні, а в період інфляції повинні бути проіндексовані відповідно до індексу споживчих цін. Цього не зроблено і багатотисячний кваліфікований персонал отримав за ту ж саму роботу в 2 рази меншу реальну оплату.

Розрахунок необхідної зміни умовно-постійних витрат на оплату праці відповідно до індексу споживчих цін по роках наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Фактичний і розрахунковий фонд оплати праці (ФОП) із врахуванням індексу споживчих цін, млрд. грн [9]

Показники	2012	2016	2017	2018	2019	2020	Усього у 2016–2020
Індекс споживчих цін до 2012 р., %	100,0	202,2	229,9	252,3	262,6	275,0	x
Розрахункові умовно-постійні витрати	6,3	12,7	14,5	15,9	16,5	17,3	77,0
Факт. залежні від обсягів перевезень	6,5	10,9	12,5	17,9	20,2	18,3	79,8
Розрахунковий ФОП з нарахуваннями	16,3	29,3	33,4	41,8	45,5	44,1	194,1
Фактичний ФОП з нарахуваннями	16,3	19,6	26,1	33,3	37,1	34,5	150,6
Недонараховано ФОП	x	-9,0	-6,7	-7,8	-7,7	-8,9	-43,5

Правлінням АТ "УЗ" свідомо недонараховано та штучно не віднесено на собівартість перевезень за 5 останніх років 43,5 млрд грн фонду оплати праці. За 2020 р. недонараховано 8,9 млрд грн або майже 26% загальних фактичних витрат на оплату праці персоналу, що безпосередньо задіяний в забезпеченні перевезень.

За п'ять років це призвело до звільнення 169 тис. (55%) кваліфікованих працівників, зокрема тих професій, що задіяні в забезпеченні перевезень. На їх місце прийнято 112 тис. осіб, з яких лише 2,5 тис. після відповідного навчання. Інші, а це 45% усього штату, – дилетанти. Таким чином, сформувалася дуже небезпечна "суміш", якщо врахувати, що верхній і частково середній рівень

управлінців АТ "УЗ" теж дилетанти в питаннях функціонування залізничного транспорту.

Але навіть таких "напівспеціалістів" недостатньо, щоб фізично забезпечити обслуговування експлуатованих технічних засобів відповідно до регламенту і нормативів. Фізичні можливості (наявність кваліфікованого персоналу) технічного обслуговування колії і стрілок скорочено на 35%, систем сигналізації і енергозабезпечення, приготування маршрутів руху поїздів – майже вдвічі. Можливості формування поїздів та їх обслуговування на маршруті слідування зменшено на 1/3. Практично невирішуваною проблемою є відправлення групи вантажних вагонів із більшості лінійних станцій через фізичну відсутність складача поїздів та оглядача вагонів. На 43% зменшено число оглядачів-ремонтників пасажирських вагонів на пунктах їх технічного обслуговування. Це не просто статистика – це реальна загроза безпеці руху поїздів та життю пасажирів [9].

Ось така катастрофічна ситуація з кадровим потенціалом склалася на Укрзалізниці у 2020 році. І вона ще погіршилася через пандемію коронавірусу, що викликала скорочення перевезень та, відповідно, персоналу Укрзалізниці, а потім – через війну.

Через неспровоковане вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 р. показники роботи вітчизняного залізничного транспорту значно скоротилися – обсяги вантажних перевезень у 2022 р. зменшилися на 52,1 %, або на 163,7 млн. т [42].

Найбільшим скорочення залізничних вантажних перевезень було в березні 2022 р. – близько 8,3 млн т. Протягом наступних місяців ситуація дещо поліпшилася – середньомісячні перевезення у квітні – грудні складали 10,5 млн т, хоча й були значно меншими за аналогічний показник 2021 р. (27,2 млн т) (рис. 1.2). Агресор систематично завдавав ударів по цивільній енергетичній інфраструктурі, що спричинило зриви графіків руху поїздів та знизило обсяги вантажних перевезень наприкінці року.

У структурі залізничних перевезень за вантажною номенклатурою в 2022 р. відбулися значні зміни.

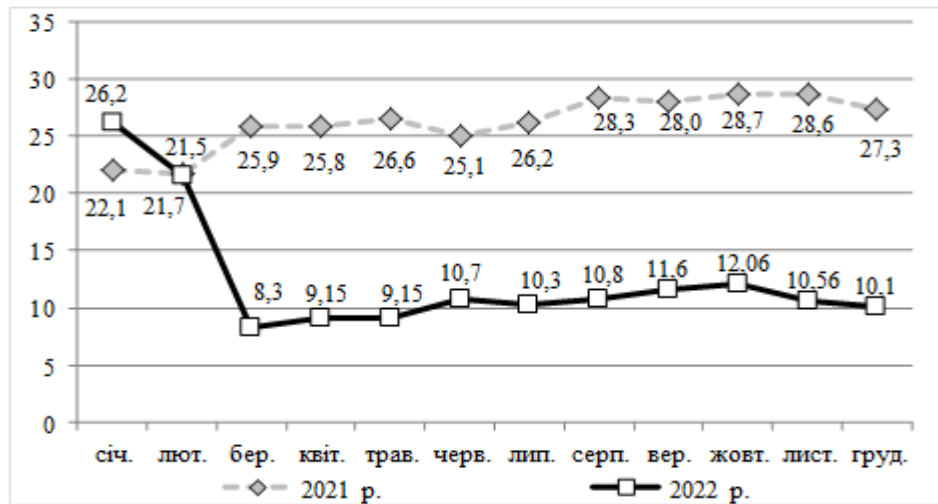


Рисунок 1.2 - Обсяг вантажних перевезень у 2021–2022 рр., млн т

Найбільшого 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). Крім того, на падіння 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.

За видами сполучення в кількісному вимірі найбільше скоротилися внутрішні залізничні перевезення – у 2022 р. вони зменшилися на 49,2 % або на 73,7 млн т порівняно з 2021 р. (рисунок 1.3).

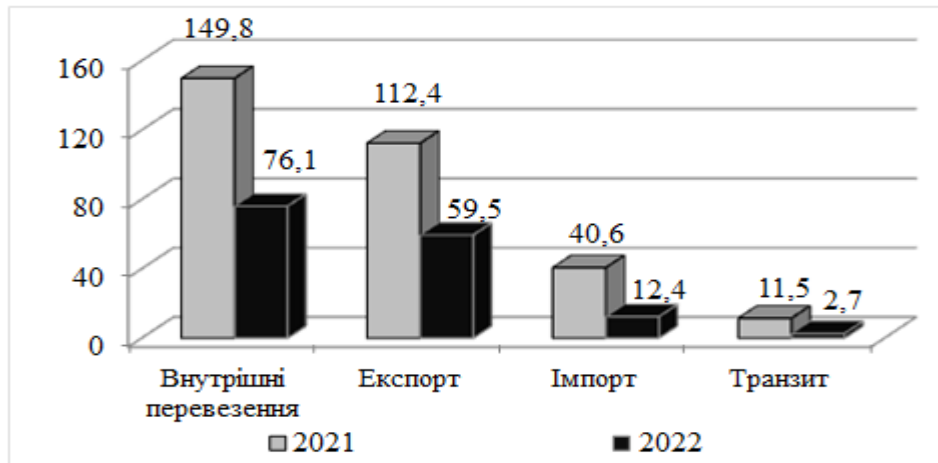


Рисунок 1.3 - Вантажні перевезення за видами сполучення, млн т

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 [42].

Експортні перевезення скоротилися на 47,1 % (52,9 млн. т), імпорتنі – 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 РФ та Республікою Білорусь.

Варто зазначити, що в надзвичайних умовах війни АТ «Укрзалізниця» була змушена виконувати не зовсім звичні функції, від яких залежало саме існування Української держави, принаймні на початковому етапі агресії. Так, залізницею здійснювалися масштабні евакуаційні заходи – загалом, протягом 2022 р. до західних областей України було евакуйовано 4 млн осіб, ще 600 тис. осіб евакуйовано за кордон [42]. У критичні перші дні російського вторгнення кількість евакуйованих осіб сягала позначки у майже 200 тис. осіб на день (рис. 1.4). Крім пасажирів під час залізничних евакуаційних перевезень було врятовано понад 100 тис. домашніх тварин [42].

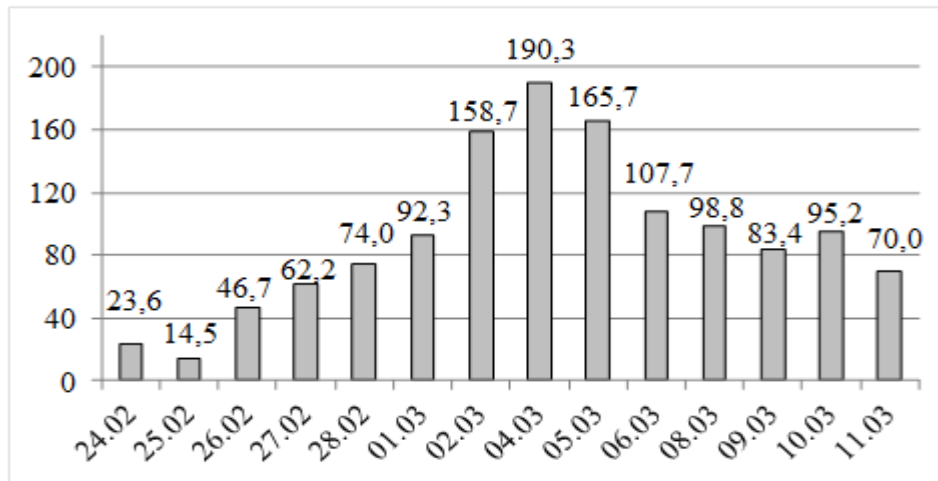


Рисунок 1.4 - Евакуація населення України АТ «Укрзалізниця» на початку війни, тис. пас. [42]

Надалі АТ «Укрзалізниця» продовжувала оперативно призначати евакуаційні потяги у необхідній кількості залежно від змін на фронті задля безпечного вивезення цивільного населення України з територій, де відбувалися бої. Посадка на евакуаційні потяги здійснювалася безкоштовно.

З самого початку повномасштабної війни залізничний транспорт відіграв визначальну роль у забезпеченні потреб оборонного сектору в перевезенні військ, техніки, боєприпасів, іншого спорядження та матеріалів. Значні обсяги міжнародної допомоги військового призначення також транспортувалися за допомогою залізниці. Під час дефіциту пального АТ «Укрзалізниця» забезпечувала потреби військово-цивільних адміністрацій зі своїх запасів, завдяки чому вдалося зберегти керованість постачання та запобігти деструктивним явищам у країні.

З метою відновлення національної економіки в рамках Програми релокації підприємств АТ «Укрзалізниця», АТ «Укрпошта», інші суб'єкти господарювання переміщували до безпечніших регіонів підприємства з територій, що знаходяться у зоні бойових дій, або наближені до них. Загалом, станом на 25 листопада 2022 р., завдяки вчасній релокації, вдалося перемістити 772 підприємства, зберегти понад 35 тис. та створити понад 7 тис. робочих місць.

У квітні 2022 р. Кабінет Міністрів України затвердив АТ «Укрзалізниця» відповідальним за закупівлю та перевезення основних соціальних продуктів

харчування, які безплатно видають населенню. На формування продовольчих наборів із розрахунку на 10 млн осіб виділено 18 млрд. грн [42]. Вчасна реалізація закупівель дозволила уникнути гуманітарної кризи у місцевостях, що постраждали від воєнних дій.

Після знищення російськими загарбниками Кременчуцького НПЗ, а також серії ракетних обстрілів об'єктів зберігання нафтопродуктів, в Україні виникла загроза дефіциту палива. З метою насичення внутрішнього ринку необхідною кількістю пального Кабінет Міністрів України доручив АТ «Укрзалізниця» здійснювати його закупівлю на зовнішніх ринках. Як результат, дефіцит було подолано в стислі терміни, а його вплив на функціонування національної економіки та задоволення першочергових потреб держави мінімізовано.

Протягом 2022 р. АТ «Укрзалізниця» перевезла 314 тис. т гуманітарної допомоги, що забезпечило ефективне постачання товарів першої необхідності місцевим громадам, котрі опинилися у скрутному становищі. Наприкінці року здійснювалися оперативні перевезення генераторів, кабелів, трансформаторів та іншого енергетичного обладнання що, разом із самовідданою працею енергетиків, відновило енергетичну стійкість національної економіки, мінімізувало для суб'єктів господарювання й населення України наслідки російських обстрілів цивільних об'єктів критичної інфраструктури.

Таким чином, в умовах потужного навантаження на галузь та незважаючи на значні економічні втрати, вдалося зберегти керованість вітчизняною залізницею, адаптувати її до нових викликів, подолати загрозливі кризові явища. Вчасна евакуація рухомого складу, розгалужена колійна мережа, оперативна переорієнтація потоків пасажирів та вантажів з урахуванням ситуації на фронті, ефективні зусилля ремонтно-відновлювальних бригад, продуктивна робота з відправниками та одержувачами вантажів стали запорукою стійкості АТ «Укрзалізниця» в умовах повномасштабного російського вторгнення. На жаль, галузь сплатила за це дорогу ціну. З початку неспровокованої агресії РФ проти України загинуло 303 залізничники [42].

Отже, вимагає подальшого дослідження проблема збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємств «Укрзалізниця» у воєнний та післявоєнний час.

1.5 Основи розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту

Питанням розроблення концепцій управління, механізмів формування та розвитку трудового потенціалу підприємства присвячено роботи таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Т. В. Білорус, З. С. Каїра, В. В. Компанієць, Л. І. Лукичев, А. Г. Миронова, Л. І. Поддергіна, Г. А. Соловкова, К. С. Судакова, І. В. Токмакова та ін. Однак сучасні умови функціонування, загострення конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг, структурні зміни в залізничній галузі зумовлюють необхідність забезпечення формування трудового потенціалу відповідно до стратегічних вимог підприємств залізничного транспорту і безперервного його розвитку. Це дозволить підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств цієї галузі.

Формування й розвиток трудового потенціалу є важливими етапами в управлінні трудовим потенціалом. Формування дозволяє надати трудовому потенціалу підприємства базових характеристик, а розвиток передбачає зміну з метою його удосконалення.

Формування трудового потенціалу – це процес створення необхідного трудового потенціалу для досягнення організаційних цілей за допомогою різних методів наймання, відбору або вивільнення персоналу на підставі планування персоналу відповідно до стратегічних цілей розвитку організації. Фактично формування трудового потенціалу – це кількісне і якісне його становлення. Воно не закінчується на якомусь конкретному етапі [40], є неперервним процесом, який реалізується в період функціонування і прояву здібностей працівників підприємства. Робоча сила людини не просто споживається, а й безпосередньо відтворюється й розвивається шляхом вдосконалення інтелектуальних і професійних знань, формуються необхідні навички й досвід – це є безперервним процесом.

Окремими фазами процесу відтворення трудового потенціалу є розподіл і перерозподіл трудового потенціалу за сферами прикладання праці. На цій стадії вирішуються такі завдання: соціально-демографічний і професійно-

кваліфікаційний розподіл; розподіл трудового потенціалу за сферами матеріального й нематеріального виробництва, а також на підприємствах різних форм власності; розподіл по робочих місцях на підприємствах, в організації тощо.

Наступним етапом у відтворенні трудового потенціалу є обмін. Особливість цієї фази полягає в тому, що трудовий потенціал – особливий, що має важливе положення, ресурс. Попит на нього зазвичай формується на рівні окремого підприємства, а пропозиція – на рівні самої галузі, всієї промисловості або суспільства загалом. Попит на трудовий потенціал відрізняється від попиту на товари й послуги, вироблені за допомогою трудового потенціалу, і визначається величиною граничного продукту в грошовому сумарному вираженні [40].

Завершальною фазою у процесі відтворення трудового потенціалу є використання трудового потенціалу. Саме тут реалізується процес втілення накопичених здібностей, можливостей і потенціалу працівника або всього колективу в кінцевий результат на підприємстві.

Підвищення якості формування та розподілу тісно пов'язано з використанням трудового потенціалу. Таким чином, критерієм ефективності формування та розподілу трудового потенціалу є ступінь його використання. Водночас використання трудового потенціалу впливає на розподіл і формування, диктує тим самим свої вимоги, створює нові стимули для підтримки ефективності та його вдосконалення. Поняття використання трудового потенціалу проявляється в зростанні продуктивності праці в матеріальному виробництві; зростанні ефективності праці працівників непродуктивної сфери при поліпшенні якості послуг; поліпшенні структури зайнятості.

Дослідження [40] показало, що метою формування трудового потенціалу персоналу є забезпечення організацій працівниками, сукупність фізичних і духовних особистісних якостей яких створить трудовий потенціал підприємства, необхідний для постійної діяльності та розвитку. До основних завдань формування трудового потенціалу підприємства слід віднести: забезпечення відповідності чисельності працівників обсягу виконуваних робіт; відповідність кваліфікації працівників складності виконуваних функцій; максимальну ефективність

використання робочого часу; створення умов для підвищення кваліфікації й розширення виробничого профілю персоналу.

Головним завданням на етапі формування трудового потенціалу є забезпечення необхідного для продуктивного функціонування підприємства рівня якості потенціалу персоналу. Для досягнення стратегічних цілей підприємства трудовий потенціал колективу повинен відповідати вимогам і цілям діяльності підприємства.

На відміну від попереднього етапу (формування), розвиток трудового потенціалу є процесом набуття нових якостей і властивостей трудового потенціалу, які сприяють його оптимізації та ефективності в умовах динамічного внутрішньоорганізаційного й зовнішнього середовища. Розвиток передбачає істотне кількісне і якісне перетворення, зміну трудового потенціалу. Він є безперервним процесом удосконалення потенціалу, який було сформовано. У результаті розвитку формується трудовий потенціал нової якості.

Розвиток трудового потенціалу персоналу призводить, у свою чергу, до поліпшення, розвитку й вдосконалення як якісних, так і кількісних характеристик всіх працівників підприємства. Метою розвитку трудового потенціалу персоналу є вдосконалення працездатності працівників підприємства за рахунок оптимізації його діяльності, яка може бути реалізована за допомогою кількісних, якісних і структурних перетворень трудового потенціалу.

Порівняльну характеристику процесів формування та розвитку трудового потенціалу подано в табл. 1.5.

Розвиток трудового потенціалу – складова ланка процесу розвитку персоналу й передбачає вплив на трудовий потенціал персоналу з метою оптимізації витрат праці, приросту результативності працівників і підвищення ефективності діяльності організації. Як правило, причиною змін трудового потенціалу є поява суперечностей між окремими елементами трудового потенціалу в співвідношенні з організаційними вимогами (які у свою чергу залежать від факторів зовнішнього середовища). Звідси ознакою розвитку трудового потенціалу є наявність тих самих проблем і суперечностей.

Таблиця 1.5 - Порівняльна характеристика процесів формування та розвитку трудового потенціалу [40, с. 68]

Характеристика	Формування трудового потенціалу	Розвиток трудового потенціалу
1	2	3
Поняття	Створення необхідного трудового потенціалу для досягнення стратегічних цілей. Фактично формування трудового потенціалу - це кількісне і якісне його становлення	Набуття нових якостей і властивостей трудового потенціалу, які сприяють його оптимізації та підвищенню ефективності підприємства в умовах динамічного внутрішньоорганізаційного і зовнішнього середовища
Мета	Забезпечення підприємства працівниками, сукупність фізичних і духовних якостей яких створить (або доповнить наявний) трудовий потенціал підприємства, необхідний для стійкої діяльності й розвитку	Удосконалення працездатності персоналу підприємства за рахунок кількісних, якісних і структурних перетворень його трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства
Завдання	• забезпечення відповідності чисельності працівників обсягу виконуваних робіт; • відповідність кваліфікації працівників складності виконуваних функцій; • максимальна ефективність використання робочого часу; • створення умов для підвищення кваліфікації й розширення виробничого профілю персоналу	• відповідність трудового потенціалу вимогам до нього виходячи зі стратегії розвитку підприємства; • постійне вдосконалення й безперервний розвиток трудового потенціалу персоналу; • адаптація кількості, якості та структури трудового потенціалу до внутрішньоорганізаційних і зовнішніх умов
Процес	1. Визначення необхідного рівня та якості потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства. 2. Формування колективу, трудовий потенціал якого буде відповідати цілям діяльності підприємства. 3. Забезпечення умов для найбільш повної реалізації трудового потенціалу підприємства шляхом впливу на фактори трудового потенціалу працівників	1. Визначення необхідної величини трудового потенціалу персоналу, необхідної для ефективного досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей підприємства на даному етапі його розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов. 2. Здійснення моніторингу (періодичної оцінки) відповідності необхідного рівня трудового потенціалу підприємства фактичному. 3. Забезпечення розвитку й вдосконалення трудового потенціалу підприємства, орієнтованого на стратегічні перспективи його розвитку шляхом впливу на фактори розвитку трудового потенціалу персоналу

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Напрями	• становлення; • розподіл і перерозподіл; • обмін; • використання	• кількісні зміни; • якісні зміни; • структурні зміни
Методи	• планування й маркетинг персоналу; • підбір і наймання персоналу; • розстановка кадрів; • адаптація персоналу; • навчання персоналу; • вивільнення персоналу; • управління трудовими відносинами; • мотивація і стимулювання праці; • забезпечення соціальних гарантій і соціального розвитку; • управління умовами праці; • формування корпоративної культури; • правове забезпечення; • інформаційне забезпечення системи управління персоналом; • аналіз ефективності процесу формування трудового потенціалу	• оцінка трудового потенціалу; • навчання та розвиток персоналу; • управління діловою кар'єрою; • службово-професійне просування; • розстановка персоналу; • вивільнення персоналу; • оптимізація структури персоналу; • впровадження інноваційних технологій

У сучасних дослідженнях трудовий потенціал описується як динамічна система, здатна до постійних змін у взаємодії його елементів. Інтенсивність і якість змін зумовлюють наступні закономірності розвитку трудового потенціалу.

1 Розвиток однієї складової трудового потенціалу впливає на розвиток (або ініціацію розвитку) трудового потенціалу в цілому.

2 Розвиток базових складових трудового потенціалу зумовлює розвиток похідних елементів (наприклад, набуття нових знань і навичок роботи впливає на рівень професіоналізму і, як наслідок, на кваліфікаційну складову трудового потенціалу).

3 Розвиток окремих елементів трудового потенціалу створює умови для появи (або розвитку) нових елементів (наприклад, відновлення здібностей, раніше не використовуваних).

4 Поява нового елемента в трудовому потенціалі змінює його властивості (наприклад, амбітність і підприємливість, що з'явилися в структурі трудового потенціалу, змінюють ставлення працівника до праці, сприяють зміні його системи цінностей).

5 Заміщення одного елемента трудового потенціалу іншим призводить до змін трудового потенціалу.

6 Кількісні, якісні й структурні зміни трудового потенціалу можуть призвести до змін якості трудового потенціалу.

Процес розвитку трудового потенціалу умовно можна звести до трьох взаємозалежних напрямків: кількісні (забезпечують результативність праці), якісні (підвищують компетенції і компетентність персоналу) і структурні зміни (оптимізують структуру персоналу). Зміст напрямків розвитку трудового потенціалу персоналу подано на рисунку 1.5.

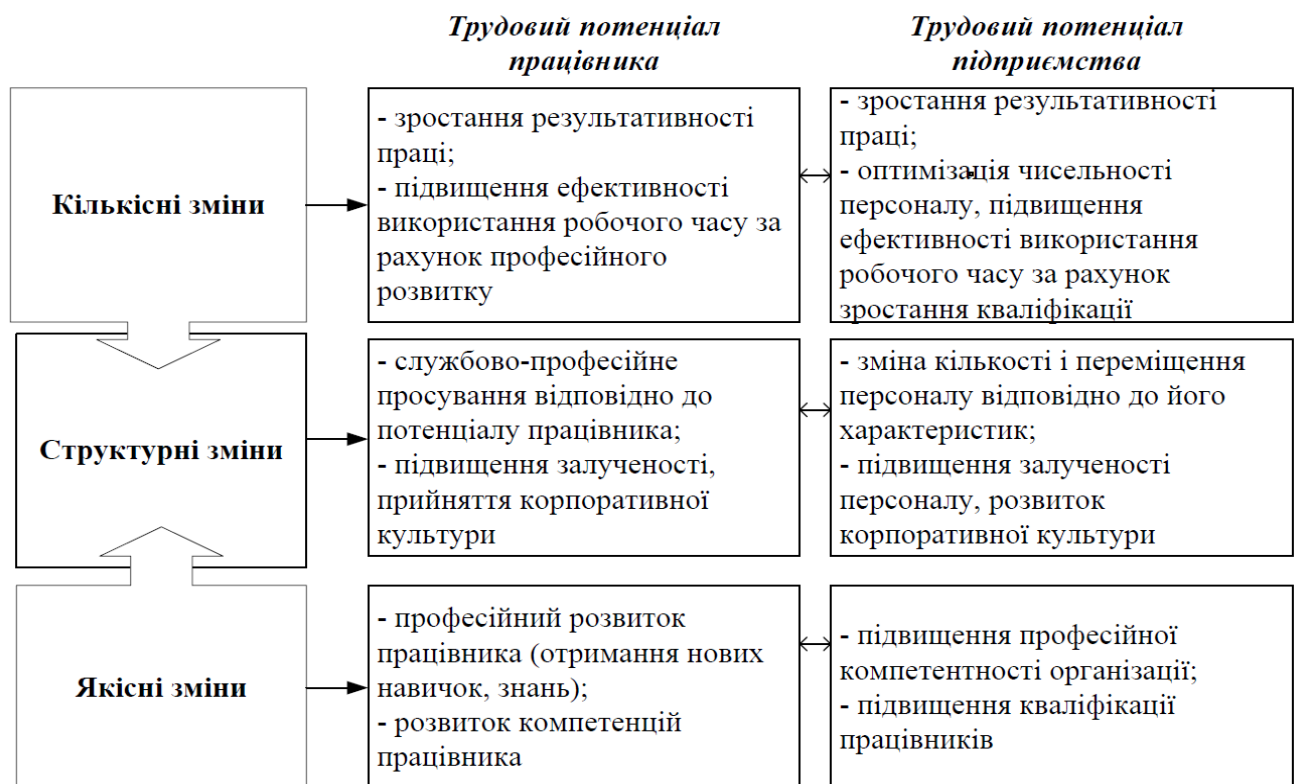


Рисунок 1.5 - Напрямки розвитку трудового потенціалу підприємства [40, с. 71]

Концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту, розроблений Г.М. Гребенюк [40, с. 68], наведений на рисунку 1.6.

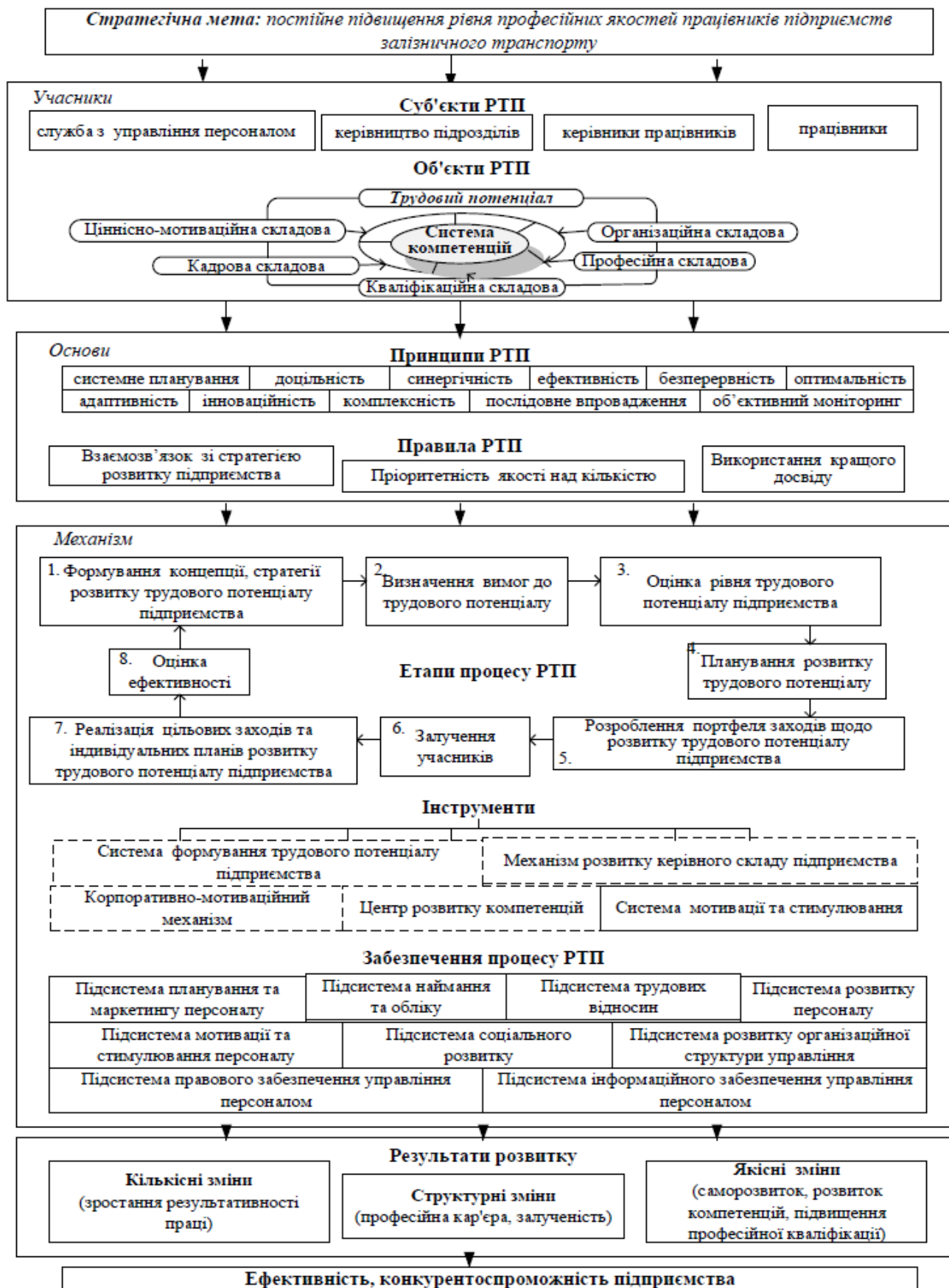


Рисунок 1.6 - Концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємства залізничного транспорту [40, с. 78]

Концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту розкриває стратегічну мету розвитку трудового потенціалу, принципи, середовище, учасників, механізм і результати.

Стратегічною метою розвитку трудового потенціалу підприємства пропонуємо вважати зростання рівня професійних якостей працівників підприємства, що дозволить досягти основних цілей і завдань підприємства, зокрема підвищити якість обслуговування пасажирів і комфорт подорожі, покращити сервісне обслуговування вантажних перевезень, посилити безпеку залізничних перевезень, забезпечити ефективність і конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту.

Розвиток трудового потенціалу повинен базуватися на таких принципах:

- системне планування – планування діяльності, розвитку трудового потенціалу з метою підвищення ефективності підприємства відповідно до умов реформування;
- доцільність – відповідність вимог до трудового потенціалу, а також інструментів його оцінки та розвитку стратегічним цілям, завданням та інтересам підприємства;
- синергічність – взаємодія елементів трудового потенціалу, при якому синергічний ефект розвитку трудового потенціалу підприємства складається з розвитку його складових елементів, перевищуючи ефект розвитку окремих складових;
- ефективність – перевищення результату розвитку трудового потенціалу над витратами на його оцінювання і розвиток;
- безперервність – постійне і безперервне вдосконалення і розвиток трудового потенціалу за рахунок регулярного оцінювання, визначення напрямку розвитку й управління розвитком трудового потенціалу;
- оптимальність – розроблення й впровадження системи розвитку трудового потенціалу персоналу відповідно до особливостей підприємства;
- адаптивність – пристосування трудового потенціалу та системи управління його розвитком до постійно змінюваних внутрішньоорганізаційних умов і факторів зовнішнього середовища;
- інноваційність – використання інноваційних, найбільш прогресивних методів розвитку трудового потенціалу персоналу;

- комплексність – формування та використання трудового потенціалу на підприємстві як єдиної системи з необхідним ступенем деталізації;
- послідовне впровадження – цілеспрямована послідовна діяльність щодо розвитку трудового потенціалу на умовах партнерства з підприємством;
- об’єктивний моніторинг – визначення впливу трудового потенціалу на функціонування та розвиток підприємства.

При формуванні системи і стратегії управління трудового потенціалу необхідно дотримуватися взаємозв’язку зі стратегією розвитку підприємства, прагнути до пріоритетності якості над кількістю і використання кращого досвіду.

Суб’єктами розвитку трудового потенціалу підприємства є служба з управління персоналом, керівництво підрозділів, керівники працівників і працівники. Об’єктами – трудовий потенціал працівників підприємства, який формується на основі взаємодії складових трудового потенціалу підприємства, зокрема ціннісно-мотиваційна, кадрова, кваліфікаційна, професійна та організаційна складові та системи компетенцій.

Процес розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту здійснюється за такими етапами:

- формування концепції, стратегії розвитку трудового потенціалу підприємства;
- визначення вимог до трудового потенціалу;
- оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства;
- планування розвитку трудового потенціалу, його компетенцій;
- розроблення портфеля заходів щодо розвитку трудового потенціалу підприємства;
- залучення учасників;
- реалізація цільових заходів та індивідуальних планів розвитку трудового потенціалу підприємства;
- оцінювання ефективності [40, с. 80].

Висновки до розділу 1

В першому розділі ми проаналізували визначення кадрового потенціалу підприємства і дійшли висновку, що найбільш адекватним є визначення Плєтнікової І.Л. та І.В. Міронцевої: це сукупність здібностей виробничого персоналу підприємства забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних та науково - технічних умовах виробництва, а також повна реалізація свого індивідуального потенціалу для досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг.

Ми згодні з визначенням Назаренко І.Л. [55], кадровий потенціал залізничного транспорту - це сукупність спроможностей працівників залізничного транспорту максимально ефективно виконувати свої обов'язки і виробляти високоякісні транспортні та інші послуги, роботи, продукцію для задоволення потреб економіки та населення у вантажних і пасажирських перевезеннях і отримання прибутку.

У структурі кадрового потенціалу підприємства виділяють особистісно-психологічний, професійно-кваліфікаційний, інтелектуальний, організаційний та соціальний компоненти.

Сутність та структура кадрового потенціалу зумовлюють його мінливість. Так, під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, кадровий потенціал може демонструвати прогресивну або регресивну динаміку

Визначено структуру та фактори формування кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

З'ясовано, що наявні великі проблеми з кадровим потенціалом Укрзалізниці.

У 2020 р. в АТ "УЗ" працювало 247,9 тис. осіб: 86,8 тис. інженерно-технічних та 161,1 тис. працівників робітничих професій. Безпосередньо в перевезеннях задіяно 194,4 тис. осіб, що на 83,4 тис. осіб (31%) менше, ніж у 2012 р. Продуктивність праці в сегменті перевезень склала в 2020 р. 1,195 млн т-км на одного працівника, або 101,3% до рівня 2012 р.

Правлінням АТ "УЗ" свідомо недонараховано та штучно не віднесено на собівартість перевезень за 2016 – 2020 рр. 43,5 млрд грн фонду оплати праці. За 2020 р. недонараховано 8,9 млрд грн або майже 26% загальних фактичних витрат на оплату праці персоналу, що безпосередньо задіяний в забезпеченні перевезень.

За 2016 – 2020 рр. це призвело до звільнення 169 тис. (55%) кваліфікованих працівників, зокрема тих професій, що задіяні в забезпеченні перевезень. На їх місце прийнято 112 тис. осіб, з яких лише 2,5 тис. після відповідного навчання. Інші, а це 45% усього штату, – дилетанти. Таким чином, сформувалася дуже небезпечна "суміш", якщо врахувати, що верхній і частково середній рівень управлінців АТ "УЗ" теж дилетанти в питаннях функціонування залізничного транспорту. Але навіть таких "напівспеціалістів" недостатньо, щоб фізично забезпечити обслуговування експлуатованих технічних засобів відповідно до регламенту і нормативів. Це не просто статистика – це реальна загроза безпеці руху поїздів та життю пасажирів.

Ось така катастрофічна ситуація з кадровим потенціалом склалася на Укрзалізниці у 2020 році. І вона ще погіршилася через пандемію коронавірусу, що викликала скорочення перевезень та, відповідно, персоналу Укрзалізниці, а потім – через війну. І необхідно терміново розробляти заходи з його збереження та розвитку.

Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту - це цілеспрямований вплив на ціннісно-мотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну та організаційну складові трудового потенціалу, що виражається в якісній, кількісній і структурній зміні трудового потенціалу персоналу та підприємства в цілому відповідно до його стратегічних цілей і завдань .

Визначено концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

2 Аналіз виробничо-господарської діяльності Полтавської вагонної дільниці у 2018 - 2022 рр.

2.1 Техніко-економічна характеристика Полтавської вагонної дільниці

Повне найменування дільниці – виробничий підрозділ Полтавська вагонна дільниця філії «Пасажирська компанія» акціонерного товариства «Українська залізниця». Скорочене найменування – Полтавська вагонна дільниця. Офіційне телеграфне найменування – ПКВЧ-8. Місцезнаходження: 36005, м. Полтава, вул. Князя Ігоря Святославовича, буд.31.

Дільниця - це виробничий підрозділ, який не має статусу юридичної особи, діє від імені Полтавської філії, товариства УЗ, здійснює притаманні їй функції.

Вагонна дільниця має печатку, штамп і бланк зі своїм найменуванням та зазначенням своєї приналежності до УЗ, керується Конституцією та законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами міністерств, наказами та розпорядженнями УЗ, нормативно-правовими актами, Статутом УЗ, Положенням про філію, а також Положенням про вагонну дільницю.

Метою діяльності є забезпечення перевезень пасажирів, працездатності вагонного парку, здійснення заходів по безпечному та безперебійному руху поїздів.

Більш детально техніко-економічна характеристика наведена у додатку А.

2.2 Аналіз обсягових показників роботи вагонної дільниці

Обсягові показники роботи вагонної дільниці надані в таблиці 2.1, у т. ч. кількість підготовлених та відправлених вагонів, кількість перевезених пасажирів.

Таблиця 2.1 - Обсягові показники роботи вагонної дільниці

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.		Виконання плану		2022/2018 рр.	
					план	звіт	Абс.	Відн. %	Абс.	Відн., %
1.Підготовлено та відправлено вагонів, од., у т. ч.	15199	19438	11083	14903	14000	12002	-1998	85,7	-3197	79,0
-у далекому сполученні	6538	10934	5023	7692	6700	4727	-1973	70,6	-1811	72,3
-у приміському сполученні	8661	8504	6060	7211	7300	7275	-25	99,7	-1386	84,0
2.Пробіг вагонів, тис. ваг-км	12592	14054	8947	11897	11000	9581	-1419	87,1	-3011	76,1
3.Перевезено пасажирів, тис. люд., у т. ч. поїздами:	897,0	1011,6	381,4	655,6	-	492	-	-	-405	54,8
- регіональними	458,1	516,1	117,8	242,7	-	228,4	-	-	-229,7	49,9
-іншими	438,9	495,5	263,6	412,9	-	263,6	-	-	-175,3	60,0
4.Ремонт пасажирських Вагонів усього, од., у т. ч.:	120	125	63	94	74	74	0	100	-46	61,7
-капітальний	24	0	0	14	0	0	0	-	-24	-
-деповський	21	40	16	19	15	15	0	100	-6	71,4
-поточний	75	85	47	61	44	44	0	100	-31	58,7

У 2022 р. підготовлено та відправлено у рейс 12002 вагони, що менше за план на 1998 вагонів або на 14,3 % та менше за 2018 р. на 3197 вагонів або на 21 %, як це зображено на рисунку 2.1.

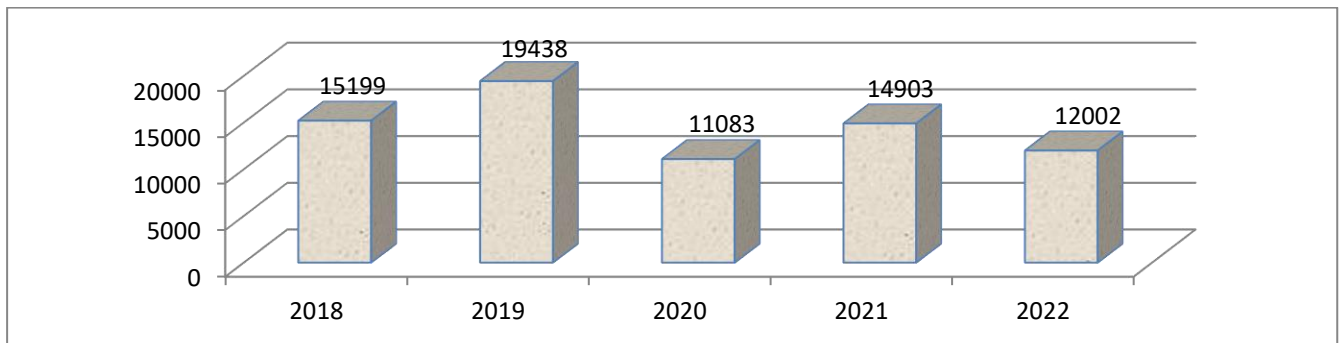


Рисунок 2.1 - Підготовлено та відправлено вагонів, од.

У приміському сполученні підготовлено та відправлено 7275 вагонів, менше за план на 25 вагонів або на 0,3 %, і менше за 2018 р. на 1386 вагони або на 16 %; а у далекому сполученні підготовлено та відправлено 4727 вагона, менше запланованого на 1973 вагони або на 29,4 % та менше за факт 2018 р. на 1811 вагонів або на 27,7 %.

Пробіг вагонів у 2022 р. склав 9581 тис. ваг-км, менше за план на 1419 тис. ваг-км або на 12,9%, а порівняно з 2018 р. менше на 3011 ваг-км або на 23,9 %, як це зображено на рисунку 2.2.

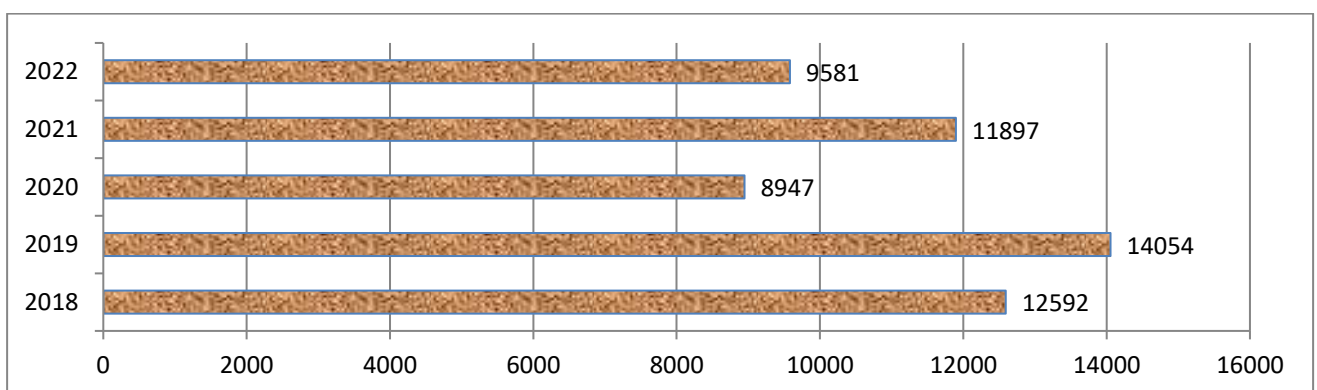


Рисунок 2.2 - Пробіг вагонів, тис. ваг-км

Перевезено пасажирів у кількості 492 тис. люд., менше 2018 р. на 405 тис. люд. або на 45,2%. План з перевезення пасажирів дільниці не був доведений.

Динаміку показника надано на рисунку 2.3.

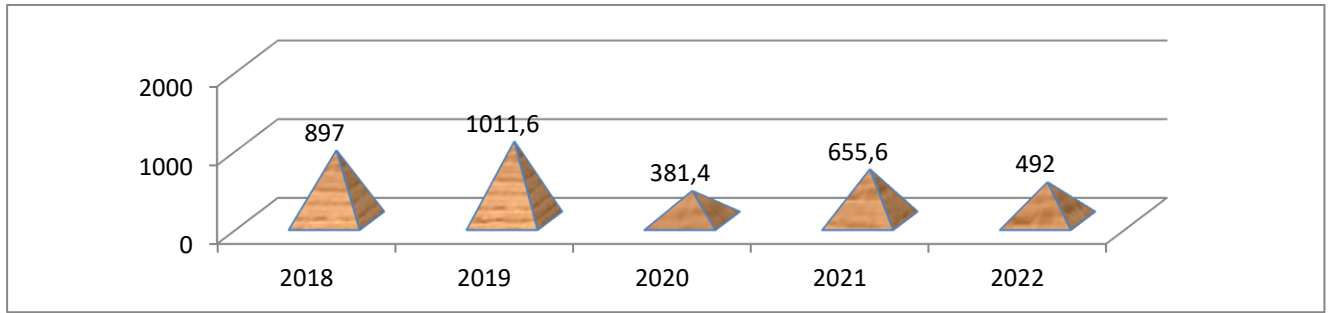


Рисунок 2.3 - Перевезено пасажирів, тис. люд.

План з ремонту пасажирських вагонів виконано на 100% у кількості 74од., менше 2018 р. на 46 од. або на 38,3 %. Динаміку ремонту вагонів за видами надано на рисунку 2.4.

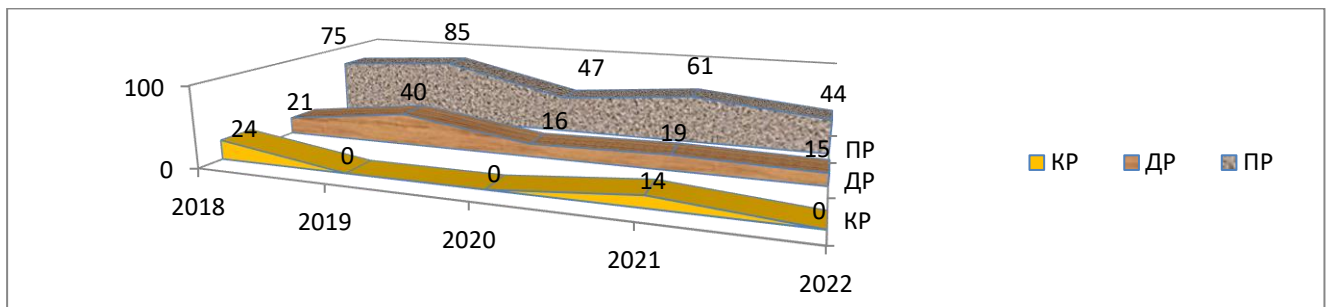


Рисунок 2.4 – Капітальний, деповський, поточний ремонт вагонів, од.

Зменшення програми ремонтів сталося через те, що цей показник залежить від фактичного пробігу, а внаслідок відміни поїздів пробіг зменшився, тому кількість вагонів для виконання деповського ремонту зменшилася.

2.3 Аналіз якісних показників роботи вагонної дільниці

Якісні показники роботи вагонної дільниці – це доходи від надання послуг та реалізації продукції в поїздах на 1 відправленого (перевезеного) пасажир (грн) і фондівіддача у вартісному вимірі (грн/грн) [43 - 46].

Таблиця 2.2 - Якісні показники роботи та показники використання основних фондів і оборотних коштів вагонної дільниці

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022/2018 рр.	
						Абс.	Відн., %
1 Доходи від надання послуг та реалізації продукції в поїздах, тис. грн., у т. ч.:	8819	18101	3159	6621	3404	-5415	38,4
-надання постільної білизни	7755	17050,9	2895,8	6057	3178,3	-4576,7	41,0
-реалізація чайної та кавової продукції	722	657	138,1	359	127,4	-594,6	17,6
-реалізація сервісної продукції, з неї	274	339,1	100,1	163	84,3	-189,7	30,8
кондитерських виробів і безалкогольних напоїв	207	285,3	75,1	121	57,3	-149,7	27,7
-інші послуги (комісійний збір, друкована продукція, експрес-передачі)	68	54	25	42	14	-54	20,6
2.Перевезено пасажирів, тис. люд.	897	1011,6	381,4	655,6	492	-405	54,8
3. Доходи від надання послуг та реалізації продукції в поїздах на 1 відправленого (перевезеного) пасажирів, грн.	9,83	17,89	8,28	10,10	6,92	-2,91	70,4
4. Доходи (виручка), тис. грн.	64797	108267	39665	52307	43818	-20979	67,6
5. Основні фонди:							
- залишкова вартість, тис. грн	120521	113596	102224	95487	84267	-36254	69,9
-знос, тис. грн	52133	66012	66548	67102	67651	+15518	129,8
- первісна вартість, тис. грн	172654	179608	168772	162589	151918	-20736	88,0
6. Фондовіддача у вартісному вимірі, грн./грн.	0,54	0,95	0,39	0,54	0,52	-0,02	96,3
5.Коефіцієнт ліквідності, %	0,00002	0,00002	0,0	0,0	0,0	-0,00002	-
6 Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів, %	69,80	63,25	60,57	58,73	55,47	-14,33	-
7.Оборотні кошти, тис. грн	6201	7127	6177	5643	5610	-591	90,5
8. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	10,45	15,19	6,42	9,27	7,81	-2,64	-

Доходи від надання послуг та реалізації продукції в поїздах на 1 відправленого (перевезеного) пасажирів склали у 2022 р. 6,92 грн, це менше ніж у 2018 р. на 2,91 грн або на 29,6 %. Зменшення сталося через вплив війни на роботу залізниці, в т.ч. за умов перевезення пасажирів евакуаційними поїздами. Динаміка доходів від надання послуг у поїздах наведена на рисунку 2.5.

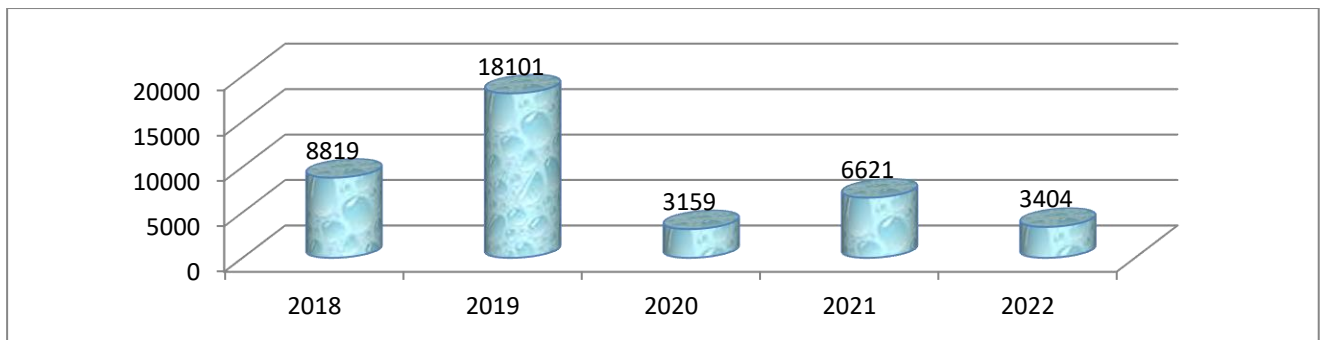


Рисунок 2.5 - Доходи від надання послуг у поїздах, тис. грн

Доходи, від послуги надання постільної білизни отримані у сумі 3178,3 тис. грн, менше ніж у 2018 р. на 4576,7 тис. грн, або на 59%. Їхня питома вага у загальній сумі доходів від обслуговування пасажирів 93,4 %, у 2018 р. – 87,9%.

Доходи від реалізації чайної та кавової продукції 127,4 тис. грн, це менше ніж за 2018 р. на 594,6 тис. грн, або на 82,4 %. Їхня питома вага у загальній сумі доходів від обслуговування пасажирів 3,7 %, а у 2018 р. була 8,2 %.

Доходи від сервісної продукції, що реалізується у поїздах формування філії ПК, отримано у сумі 189,7 тис. грн, проти 274 тис. у 2018 р., у т. ч.:

- від реалізації кондитерських виробів та безалкогольних напоїв 57,3 тис. грн, менше 2018 р. на 149,7 тис. грн. або на 72,3 %.

Від інших послуг (комісійний збір, друкована продукція, експрес-передачі) отримано 14 тис. грн, менше 2018 р. на 54 тис. грн., або на 79,4 %. Співвідношення доходів у поїздах по видах послуг наведено на рисунку 2.6.

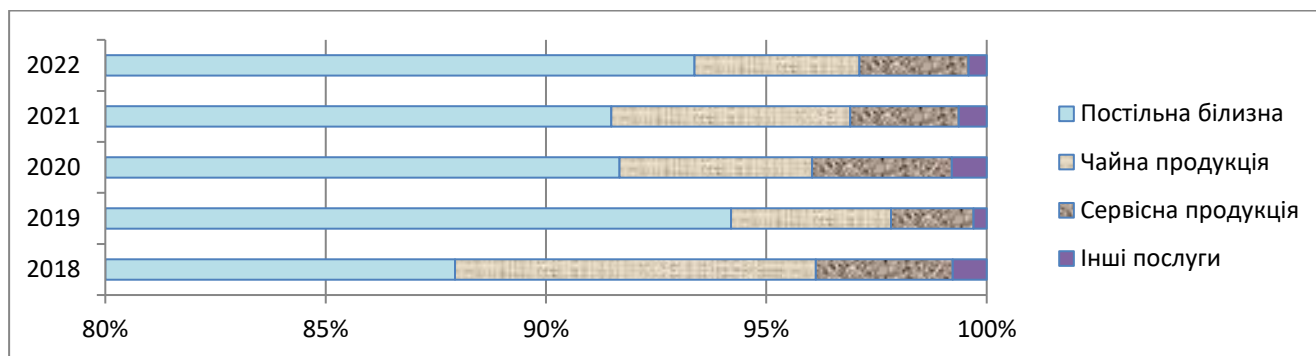


Рисунок 2.6 – Співвідношення доходів у поїздах за видами, %.

Фондовіддача, динаміку якої наведено на рисунку 2.8, у вартісному вимірі становить у 2022 р. 0,52 грн/грн., зменшилася порівняно з 2018 р. на 0,02 грн/грн. або на 3,7% через скорочення виручки на 32,4% при зменшенні залишкової вартості основних фондів на 30,1%. Темпи росту зносу основних фондів становлять 129,8%, а первинної вартості - 88,0 %. Графічне зображення вартості основних фондів та зносу наведено на рисунку 2.7, а динаміки фондовіддачі на рисунку 2.8.

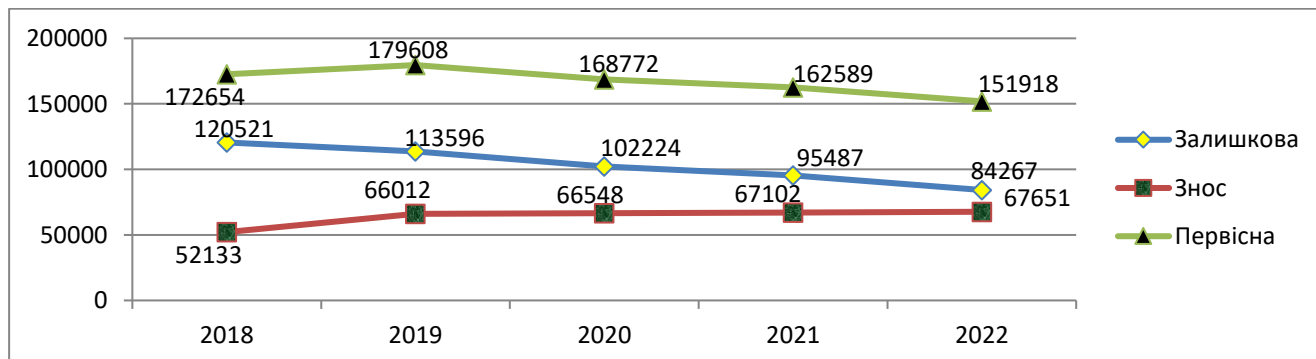


Рисунок 2.7 - Первісна, залишкова вартість ОФ та знос, тис. грн.

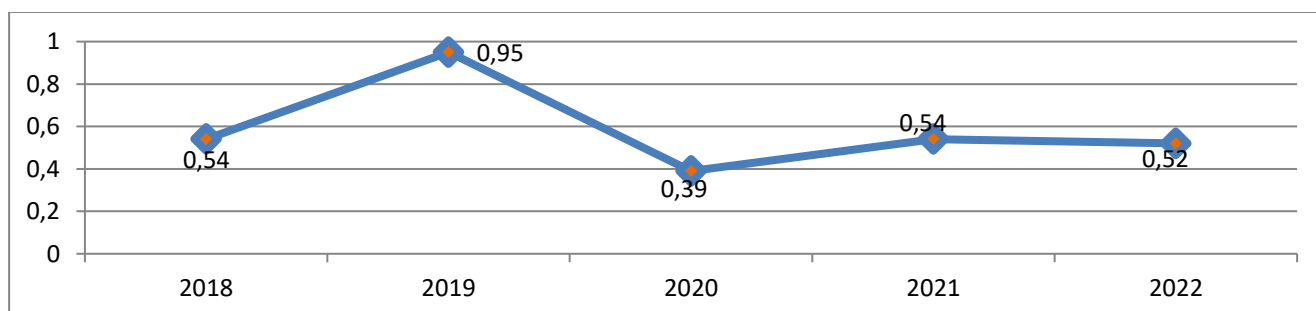


Рисунок 2.8 - Фондовіддача, грн./грн.

2.4 Аналіз показників з праці

Показники з праці проаналізовані згідно [47].

Середньоспискова чисельність працівників вагонної дільниці з основної діяльності за 2022 р. - 620 люд. при плані 660 люд. Зменшення показника проти плану становить 40 люд. або 6,1 %. Порівняно з 2018 р. показник зменшився на 72 люд. або на 10,4 %.

На перевезеннях утримувалося 620 люд., менше за план на 40 люд. або на 6,1 %, а у порівнянні з 2018 р. менше на 55 люд. або на 8,1 %. Чисельність провідників менша за план на 19 люд. або на 5,6 %, та менша за факт 2018 р. на 40 люд. або на 11,1 %, чисельність начальників поїздів дорівнює плану, становить 10 люд., і є меншою за факт 2018 р. на 3 люд. або на 16,7 %, а чисельність поїзних електромеханіків, яка дорівнює плану і становить 8 люд., є меншою за факт 2018 р. на 8 люд. або на 50 %.

Контингент з підсобно-допоміжної діяльності у 2022 р. відсутній, а у 2018 р. був 17 люд. Дані з утримання контингенту вагонної дільниці надано у таблиці 2.3, динаміка показників на рисунках 2.9 - 2.11.

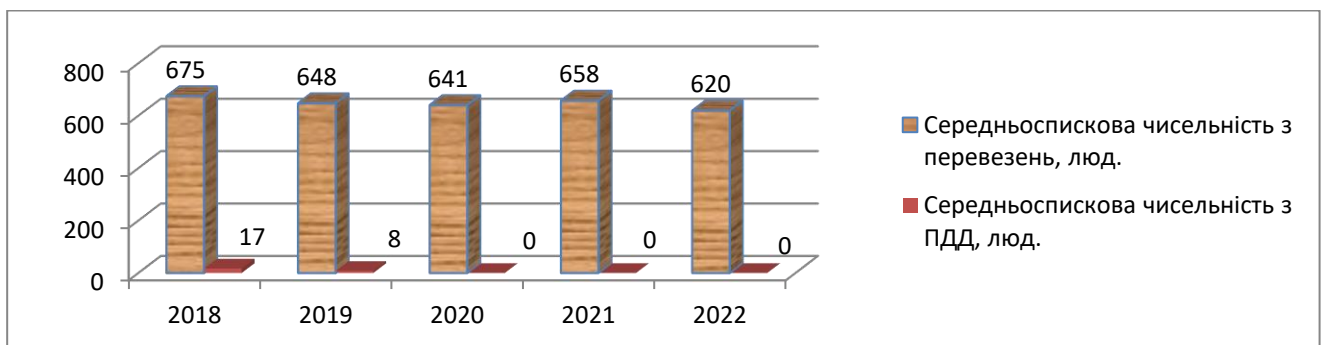


Рисунок 2.9 – Середньоспискова чисельність, люд.

Фонд оплати праці дільниці за 2022 р. - 84987,1 тис. грн., це більше звітного 2018 р. на 3130,7 тис. грн. або на 3,8 %, та дорівнює 94,1 % до плану,

економія - 5300,9 тис. грн. або 5,9%. Динаміку фонду оплати праці наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.3 – Утримання контингенту основної діяльності вагонної дільниці

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.		Виконання плану		2022/2018 рр.	
					план	звіт	Абс	Відн. %	Абс.	Відн. %
1.Середньоспискова чисельність, люд., усього	692	656	641	658	660	620	-40	93,9	-72	89,6
2.Середньоспискова чисельність з перевезень, люд., у т. ч.:	675	648	641	658	660	620	-40	93,9	-55	91,9
- провідник пасажир - ського вагону	361	332	322	336	340	321	-19	94,4	-40	88,9
- начальник поїзду	12	12	13	13	10	10	0	100	-3	83,3
- поїзний електромеханік	16	12	11	11	8	8	0	100	-8	50,0
3.Середньоспискова чисельність з підсобно-допоміжної діяльності, люд.	17	8	0	0	0	0	0	-	-17	-

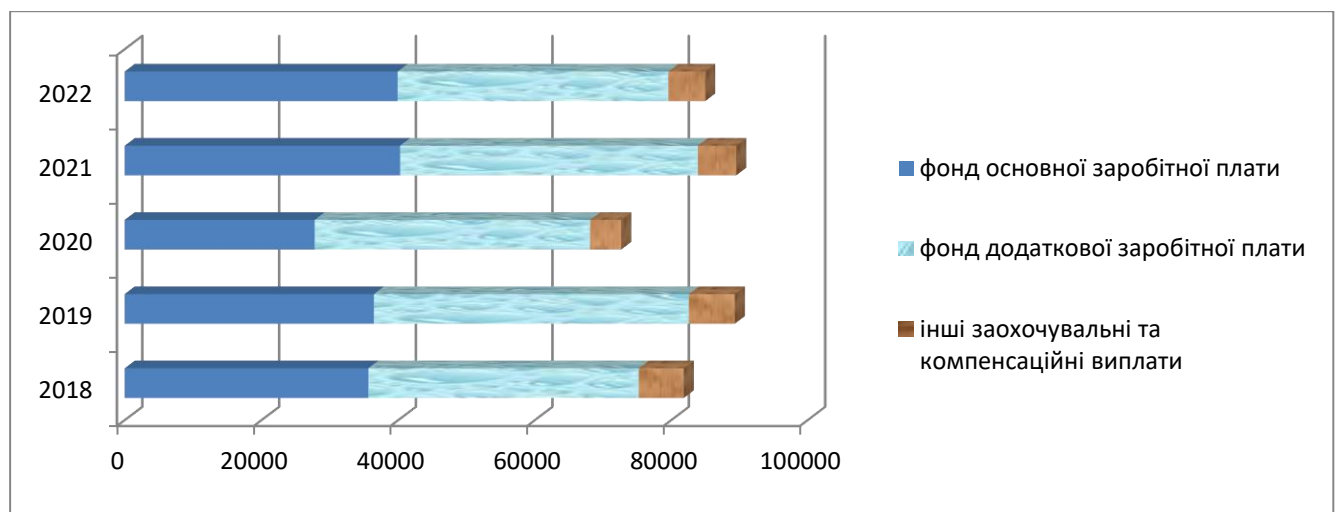


Рисунок 2.10 - Структура фонду оплати праці з основної діяльності, тис. грн

Таблиця 2.4 - Фонд оплати праці

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.		Виконання плану		2022/2018рр.	
					план	звіт	Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1.Основна діяльність, тис. грн, у т.ч.	81856,4	89340,6	72679,2	89532,7	90288,0	84987,1	-5300,9	94,1	+3130,7	103,8
1.1 Перевезення:	80383,4	88658,6	72679,2	89532,7	90288,0	84987,1	-5300,9	94,1	+4603,7	105,7
- провідники пасажирських вагонів	44993,1	48032,2	38948,6	48505,0	48960,0	46420,5	-2539,5	94,8	+1427,4	103,2
- начальники поїздів	2190,6	2329,7	2022,6	2153,9	1884,0	1888,4	+4,4	100,2	-302,2	86,2
- поїзні електромеханіки	2091,4	1867,0	1291,5	1333,7	1046,4	1047,1	+0,7	100,1	-1044,3	50,1
1.2 ПДД, тис. грн	1473,0	682,0	0	0	0	0	0	-	-1483,0	-

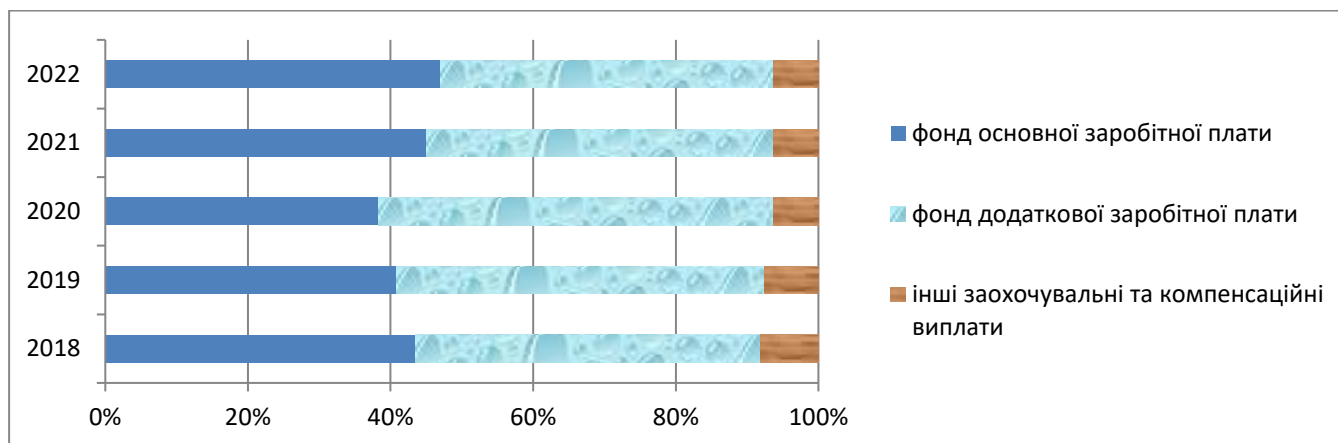


Рисунок 2.11 - Структура фонду оплати праці з основної діяльності, %

З перевезень фонд оплати праці, як і в цілому, дорівнює 84987,1 тис. грн., це менше запланованого на 5300,9 тис. грн. або на 5,9 %, більше за 2018 р. на 4603,7 тис. грн. або на 5,7 %. Зростання показника є наслідком оплати простоїв та надурочної роботи через труднощі з укомплектуванням кадрами та зі збоями у русі поїздів, пов'язаних з війною.

По основних професіях розподіл фонду оплати праці такий:

- фонд оплати праці провідників пасажирських вагонів 46420,5 тис. грн., це менше за план на 2539,5 тис. грн. або на 5,2 %, та більше за звіт 2018 р. на 1427,4 тис. грн. або на 3,2 %;

- фонд оплати праці начальників поїздів складає 1888,4 тис. грн., більше за план на 4,4 тис. грн. або на 0,2 %, порівняно зі звітом 2018 р. менше на 302,2 тис. грн. або на 13,8 %;

- фонд оплати праці поїзних електромеханіків - 1047,8 тис. грн., порівняно з планом більше на 0,7 тис. грн. або на 0,1 %, і менше 2018 р. на 1044,3 тис. грн. або на 49,9 %.

Фонд оплати праці з підсобно-допоміжної діяльності у звіті відсутній, а у 2018 р. був 1473 тис. грн.

Фонд оплати праці розподіляється на основний, додатковий та інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Також він розподілений по видах діяльності: фонд оплати з основної діяльності ділиться на фонд оплати праці з перевезень, підсобно-допоміжної діяльності та інших видів діяльності.

Структура фонду оплати праці та його динаміка упродовж аналізованого періоду у таблиці 2.5, а графічне відображення на рисунках 2.9, 2.10.

З таблиці 2.5 видно, що упродовж аналізованого періоду фонд оплати праці з основної діяльності зріс на 3,8 %, але його частини зростали не пропорційно. Так, основний фонд оплати праці зріс на 12 % при скороченні обсягових показників, інші заохочувальні та компенсаційні виплати скоротилися на 18,2 %, а фонд додаткової заробітної плати зріс на 0,1 %.

Середній відсоток премії по вагонній дільниці у 2022 р. склав 16 %, а у 2018 р. він був біля 20%.

Майже такі самі пропорції зростання фонду оплати праці і з перевезень: основний фонд оплати праці зріс на 13,2 %, інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшилися на 17 %, фонд додаткової заробітної плати зріс на 2,7 %.

Фонду оплати праці з підсобно-допоміжної діяльності у 2022 р. не було.

Дані щодо середньомісячної заробітної плати за 2018-2022 рр. надано у таблиці 2.6.

Середня заробітна плата з основної діяльності склала 11423 грн., при плані 11400 грн., що становить 100,2%, а у порівнянні з 2018 р. зростання дорівнює 1566 грн або 15,9 %.

Середня заробітна плата на перевезеннях становить 11423 грн, у порівнянні зі звітом 2018 р. вона зросла на 1499 грн або на 15,1 %.

По професійних групах змінення середньомісячної заробітної плати такі:

- у провідників пасажирських вагонів - 12051 грн, це більше за план на 51 грн або на 0,4%, у порівнянні з 2018 р. зросла на 1665 грн або на 16 %;
- у начальників поїздів - 15737 грн, більше за план на 37 грн або на 0,2 %, більше за звіт 2018 р. на 524 грн або на 3,4 %;
- у поїзних електромеханіків - 10907 грн, більше за план на 7 грн або на 0,1 % та більше за звіт 2018 р. на 14 грн. або на 0,1 %.

Середньомісячна заробітна плата з підсобної діяльності за 2018 р. становила 7221 грн, а у 2020-2022 рр. показник відсутній. Графічне зображення динаміки середньомісячної заробітної плати надано на рисунку 2.12 .

Таблиця 2.5 - Структура фонду оплати праці, тис. грн

Найменування	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р.	2022/2018 рр.	
						Абс.	Відн.
ФОП з основної діяльності, у т.ч.	81856,4	89340,6	72679,2	89532,7	84987,1	+3130,7	103,8
-фонд основної заробітної плати	35646,6	36459,0	27793,5	40283,3	39927,0	+4280,4	112,0
-фонд додаткової заробітної плати	39610,0	46139,8	40331,1	43640,3	39663,2	+53,2	100,1
-інші заохочувальні та компенсаційні виплати	6599,8	6741,8	4554,6	5609,1	5396,9	-1202,9	81,8
ФОП з перевезень, у т.ч.:	80383,4	88658,6	72679,2	89532,7	84987,1	+4603,7	105,7
-фонд основної заробітної плати	35260,9	36187,5	27793,5	40283,3	39927,0	+4666,1	113,2
-фонд додаткової заробітної плати	38623,4	45769,4	40331,1	43640,3	39663,2	+1039,8	102,7
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	6499,1	6701,7	4554,6	5609,1	5396,9	-1102,2	83,0
ФОП з підсобно-допоміжної діяльності, у т. ч.:	1473,0	682,0	0	0	0	-1473,0	-
-фонд основної заробітної плати	626,1	271,5	0	0	0	-626,1	-
-фонд додаткової заробітної плати	746,2	370,4	0	0	0	-746,2	-
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати	100,7	40,1	0	0	0	-100,7	-

Таблиця 2.6 – Середньомісячна заробітна плата

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.		Виконання плану		2022/2018 рр.	
					план	звіт	Абс.	Відн., %	Абс.	Відн., %
1 Основна діяльність, грн.	9857	11349	9449	11339	11400	11423	+23	100,2	+1566	115,9
1.2 Перевезення, у т. ч.:	9924	11402	9449	11339	11400	11423	+23	100,2	+1499	115,1
- провідник пасажирського вагону	10386	12056	10080	12030	12000	12051	+51	100,4	+1665	116,0
- начальник поїзду	15213	16178	12965	13807	15700	15737	+37	100,2	+524	103,4
- поїзний електромеханік	10893	12965	9784	10104	10900	10907	+7	100,1	+14	100,1
3 Підсобно – допоміжна діяльність, грн.	7221	7104	0	0	0	0	0	-	-7221	-

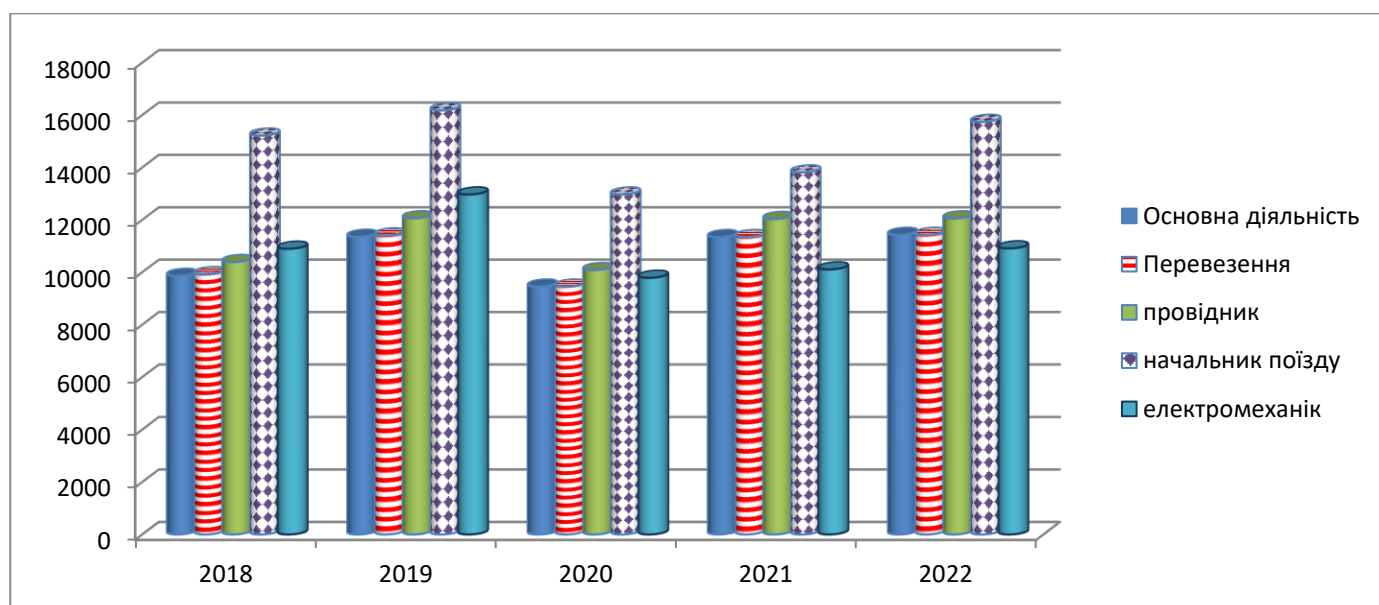


Рисунок 2.12 – Середньомісячна заробітна плата з основної діяльності, перевезень та за професіями, грн

Дані про динаміку продуктивності праці у таблиці 2.7 та на рисунку 2.13.

Таблиця 2.7 - Продуктивність праці вагонної дільниці у 2018-2022 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.		Виконання плану		2022/2018рр.	
					план	звіт	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Пробіг вагонів, тис. ваг-км	12592	14054	8947	11897	11000	9581	-1419	87,1	-3011	76,1
Експлуатацій- ний контингент, люд.	675	648	641	658	660	620	-40	93,9	-55	91,9
Продуктивність праці, ваг-км/люд.	18655	21688	13958	18081	16667	15453	-1214	92,7	-3202	82,8

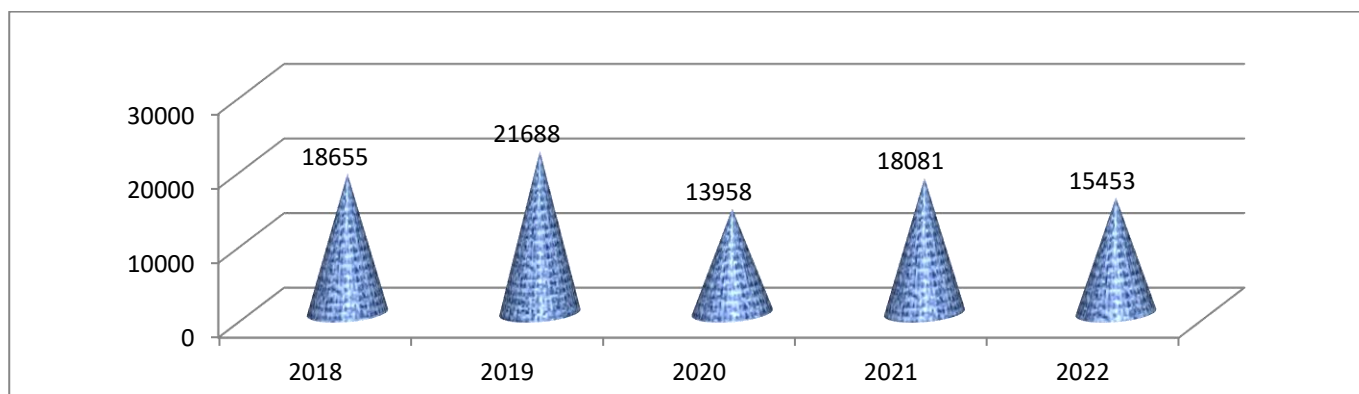


Рисунок 2.13 - Продуктивність праці, ваг-км/люд.

Продуктивність праці у 2022 р. становить 15453 ваг-км/люд., це менше за план на 1214 ваг-км/люд. або на 7,3 %. У порівнянні з 2018 р. зменшення склало 3202 ваг-км/люд. або 17,2 %, через скорочення пробігу вагонів на 3011 тис. ваг-км або на 23,9%. При цьому скорочення експлуатаційного контингенту становить 55 люд. або 17,2 %.

2.5 Аналіз експлуатаційних витрат та собівартості

Експлуатаційні витрати у 2022 р. становлять 142689 тис. грн., це більше за план на 1233 тис. грн. або на 0,9 % і менше за 2018 р на 5586 грн або на 3,8 %.

Дані про експлуатаційні витрати та собівартість підготовленого та відправленого вагона у рейс наведено у табл. 2.9, графічне зображення експлуатаційних витрат за елементами наведено на рисунку 2.14.

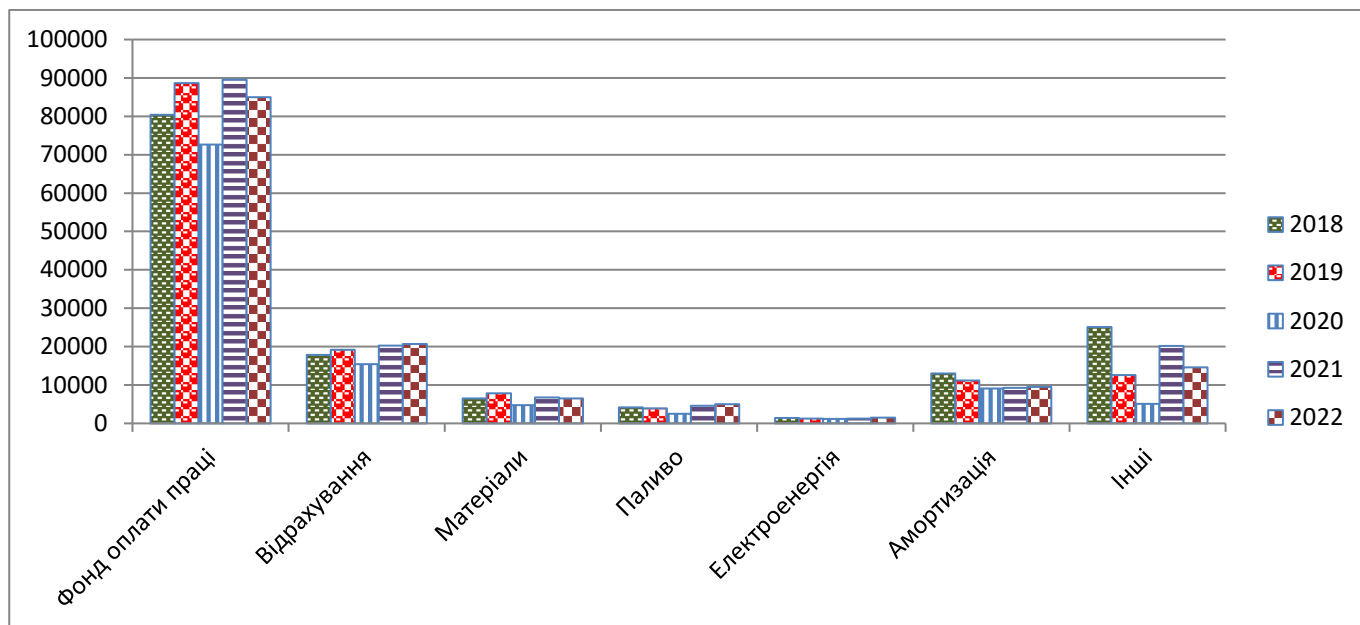


Рисунок 2.14 - Експлуатаційні витрати, тис. грн

За елементами:

- «фонд оплати праці» - 84987,1 тис. грн., менше за план на 5300,9 тис. грн. або на 5,9 %, більше за 2018 р. на 4603,7 тис. грн. або на 5,7 % внаслідок підвищення оплати праці згідно наказів УЗ в частині тарифу та преміювання, та через наявність у звітному році простоїв та надурочної роботи;

- «відрахування на соціальні заходи» - 20706 тис. грн., менше за план на 60 тис. грн. або на 0,3 % та більше за 2018 р. на 2819 тис. грн. або на 15,8 %, через зростання фонду оплати праці;

- «матеріали» - 6489 тис. грн., менше за план на 95 тис. грн. або на 1,5 %, менше 2018 р. на 54 тис. грн. або на 0,8 % через скорочення витрат на екіпірування та обслуговування вагонів;

- «паливо» - 4973 тис. грн., більше за план на 49 тис. грн. або на 1 %, більше за 2018 р. на 801 тис. грн. або на 19,2 % через низьку середньорічну температуру навколишнього середовища та зростання споживання палива для опалення;

Таблиця 2.9 – Експлуатаційні витрати та собівартість продукції вагонної дільниці

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.		Виконання плану		2022/2018 рр.	
					план	звіт	Абс.	Відн, %	Абс.	Відн, %
Фонд оплати праці, тис. грн	80383,4	88658,6	72679,2	89532,7	90288,0	84987,1	-5300,9	94,1	+4603,7	105,7
Відрахування на соціальні потреби, тис. грн	17887	19209	15409	20234	20766	20706	-60	99,7	+2819	115,8
Матеріали, тис. грн	6543	7830	4783	6792	6394	6489	+95	101,5	-54	99,2
Паливо, тис. грн	4172	3936	2485	4587	4924	4973	+49	101,0	+801	119,2
Електроенергія, тис. грн	1445	1278	1182	1214	1408	1489,9	+81,9	105,8	+44,9	103,1
Амортизація, тис. грн	13022	11163	9066	9228	9520	9489	-31	98,6	-3633	72,1
Інші витрати, тис. грн	25063	12604	5072,8	20213,3	8156	14555	+6399	178,5	-10508	58,1
Разом	148275	146 881	110 677	151801	141456	142689	+1233	100,9	-5586	96,2
Підготовлено та відправлено вагонів, од.	15199	19438	11083	14903	14000	12002	-1998	85,7	-3197	79,0
Собівартість підготовленого та відправленого вагона у рейс, грн	9756	7556	9986	10186	10104	11889	+1785	109,4	+2133	121,9

- «електроенергія» - 1489,9 тис. грн, більше за план на 81,9 тис. грн., на 5,8 % та більше за 2018 р. на 44,9 тис. грн або на 3,1 % через зростання цін на енергоносії;
- «амортизація» - 1489,9 тис. грн., менше за план на 31 тис. грн. або на 1,4 % та менше за 2018 р. на 1489,9 тис. грн. або на 27,9 % через знос основних засобів;
- «інші витрати» - 14555 тис. грн., більше за план на 6399 тис. грн. або на 78,5% та менше за 2018 р на 10508 тис. грн. або на 41,9 % через зменшення сплати за ремонт основних засобів, комунальних послуг, відряджень тощо.

Непродуктивні витрати становлять: з перевезень - 16839 тис. грн, у т. ч. від експлуатаційної діяльності - 14595 тис. грн., а за елементами витрат: ФОП - 6243 тис. грн., нарахування 1374 тис. грн.; амортизація 4997 тис. грн; загальновиробничих - 1981 тис. грн., у т. ч. ФОП 1622 тис. грн., нарахування – 359 тис. грн.

Собівартість одного вагона, відправленого у рейс, становить 11889 грн, більше за план на 1785 грн або на 9,4 %, більше за 2018 р. на 2133 грн або на 21,9 %. Графічне зображення собівартості наведено на рисунку 2.15.

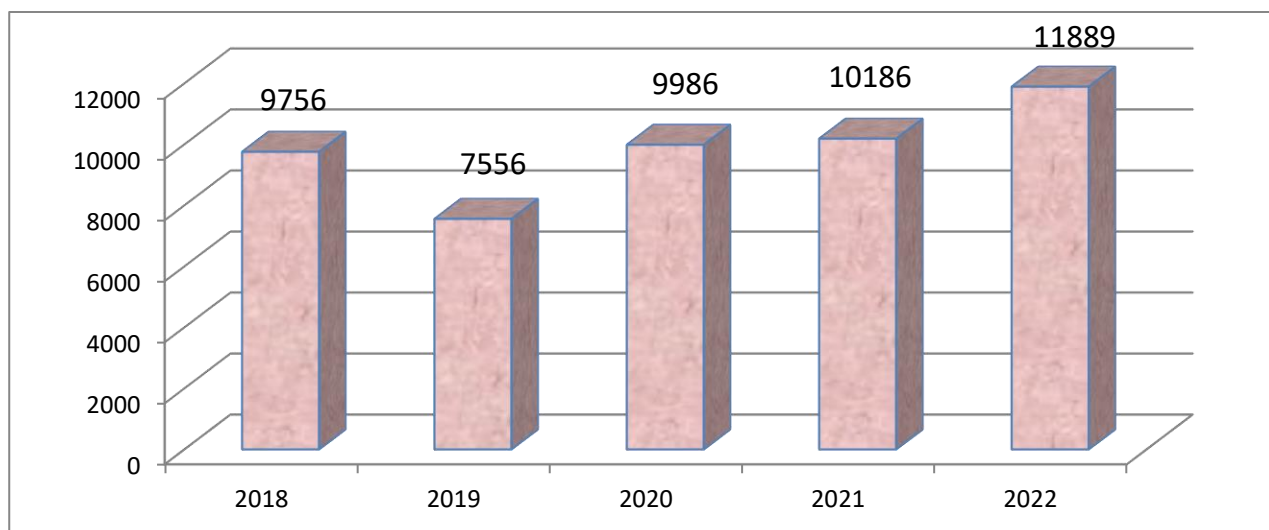


Рисунок 2.15 – Собівартість одного вагона, відправленого у рейс, грн

Для аналізу експлуатаційних витрат використовуємо дані про питому вагу елементів витрат у їхній динаміці з таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Питома вага елементів витрат у загальній сумі експлуатаційних витрат, %

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.		Відхи- лення від плану	Відхи- лення від 2018 р.
					план	факт		
Витрати з перевезень, усього, у т. ч.:	100	100	100	100	100	100	0	0
Фонд оплати праці	54,1	61,9	65,7	59,0	63,8	59,6	-4,2	+5,5
Відрахування на соціальні потреби	12,1	13,1	13,9	13,3	14,7	14,5	-0,2	+2,4
Матеріали	4,4	5,3	4,3	4,5	4,5	4,5	0	+0,1
Паливо	2,8	2,7	2,2	3,0	3,5	3,5	0	+0,7
Електроенергія	1,0	0,9	1,1	0,8	1,0	1,0	0	0
Амортизація	8,8	7,5	8,2	6,1	6,7	6,6	-0,1	-2,2
Інші витрати	16,8	8,6	4,6	13,3	5,8	10,3	+4,5	-6,5

З наведених даних видно, що питома вага фонду оплати праці збільшується і за п'ять років вона зросла на 5,5 %, становить 59,6 %. Пропорційно зросла і питома вага відрахувань на соціальні потреби - на 2,4 %, становить 14,5 %. А питома вага матеріалів майже не змінилася, з 4,4 до 4,5%, а палива зросла з 2,8 до 3,5 %. Питома вага «амортизації» скоротилася на 2,2 % і становить 6,6 % замість 8,8 % у 2018 р. Зменшення питомої ваги «інших витрат» становить 6,5 %, і дорівнює 10,3 %.

2.6 Аналіз фінансових результатів

За 2022 р. вагонна дільниця отримала доходів з основної діяльності 53125 тис. грн. Це менше за планове завдання на 8991 тис. грн. або на 14.5 %, а у порівнянні з

2018 р. менше на 12247 тис. грн. або на 18,7 %.

В т. ч. з перевезень - 47604 тис. грн., менше на 8978 тис. грн. або на 15,9 %, а у порівнянні з 2018 р. менше на 8300 тис. грн., на 14.8 %; з підсобно-допоміжної діяльності - 4783 тис. грн, менше на 227 тис. грн. або на 4,5 %, а у порівнянні з 2018 р. менше на 4110 тис. грн. або на 46,2 %.

Доходи зменшилися через часткове призупинення курсування поїздів та перевезення пасажирів через обстріли внаслідок війни, розпочатої Росією проти суверенної України. Це призвело до невиконання фінансово-економічних показників, недоотримання доходів та до додаткових витрат, починаючи з 24 лютого 2022р., упродовж усього року. Також вплинули безоплатні перевезення внутрішньо переміщених осіб, які виконувала Полтавська вагонна дільниця разом з усією Укрзалізницею. Окрім того, від пасажирських перевезень у приміському сполученні понесені витрати у сумі 6703 тис. грн, а доходів від перевезення пасажирів у приміському сполученні вагонна дільниця не отримує.

Не отримані доходи через зазначені причини склали 59002 тис. грн, у т. ч.:

- від експлуатаційної діяльності 38404 тис. грн.;
- від підсобно допоміжної діяльності 20598 тис. грн.

Дані про доходи, витрати та про фінансовий результат вагонної дільниці в цілому і за видами діяльності надано у таблиці 2.9 та на рисунках 2.16 і 2.17.

За результатами 2022 р. збиток склав 97348 тис. грн, при плані 86705 тис. грн, більше на 10643 тис. грн, а порівняно з 2018 р. збиток збільшився на 2729 тис. грн.

Збиток з перевезень більший за план на 10211 тис. грн., а порівняно з 2018 р. на 2714 тис. грн. З підсобно-допоміжної діяльності заплановано прибуток 151 тис. грн, отримано збиток 215 тис. грн. через зменшення доходів. У порівнянні з 2018 р. зменшення прибутку склало 486 тис. грн.

Доходи отримано у сумі 53125 тис. грн, при плані 62116 тис. грн., що менше на 8991 тис. грн або на 14,5 % за рахунок невиконання плану доходів від перевезень на 8978 тис. грн або на 15,9 % та доходів підсобно-допоміжної діяльності 227 тис. грн. або на 4,5 %. Порівняно з 2018 р. доходи з основної діяльності зменшилися на 12247 тис. грн. або на 18,7 %.

Таблиця 2.9 – Доходи, витрати, фінансовий результат

Показник	2018 р.	2019р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.		Відхилення до плану		Відхилення до 2018 р.	
					план	факт	Абс.	Відн.,%	Абс.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Доходи усього, тис. грн., у т.ч.	65372	109058	43640	75393	62116	53125	-8991	85,5	-12247	81,3
Перевезення	55904	90111	36330	67887	56582	47604	-8978	84,1	-8300	85,2
ПДД	8893	18156	3335	6723	5010	4783	-227	95,5	-4110	53,8
Інші операційні	569	772	3887	756	372	612	+240	164,5	+43	107,6
Інші доходи	6	0	88	27	32	14	-18	43,8	+8	у 2,3 р.
Інші фінансові доходи	0	19	0	0	120	112	-8	93,3	+112	-
2 Витрати усього, у т.ч.:	159991	161056	117741	162566	148821	150473	+1652	101,1	-9518	94,1
Перевезення	148275	146881	110677	151801	141456	142689	+1233	100,9	-5586	96,3
ПДД	8622	10078	4133	46816400	4859	4998	+139	102,9	-3624	58,0
Інші операційні	2371	3200	1959	2769	1800	1883	+83	104,6	-488	79,4
Інші витрати	723	897	143	682	597	799	+202	133,8	+76	110,5
Інші фінансові витрати	0	0	829	914	109	104	-5	95,4	+104	-
3.Фінансовий результат, у т.ч.	-94619	-51998	-74 101	-87173	-86705	-97348	-10643	-	-2729	-

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Перевезення	-92371	-56 770	-74 347	-83914	-84874	-95085	-10211	-	-2714	-
ПДД	271	8 078	-798	+323	+151	-215	-366	-	-486	-
Інша операційна діяльність	-1802	-2 428	1 928	-2013	-1428	-1271	+157	-	+531	-
Інша діяльність	-717	-897	-55	-655	-565	-785	-220	-	-68	-
Інші фінансові	0	19	-829	-914	+11	+8	-3	72,7	+8	-
4.Покриття експлуатаційних витрат доходами від перевезень, %	37,7	61,3	32,8	44,7	40,0	33,4	-6,6	-	-4,3	-
5.Рентабельність ПДД, %	+3,0	+80,2	-19,3	+5,0	+3,1	-4,3	-7,4		-7.3	-

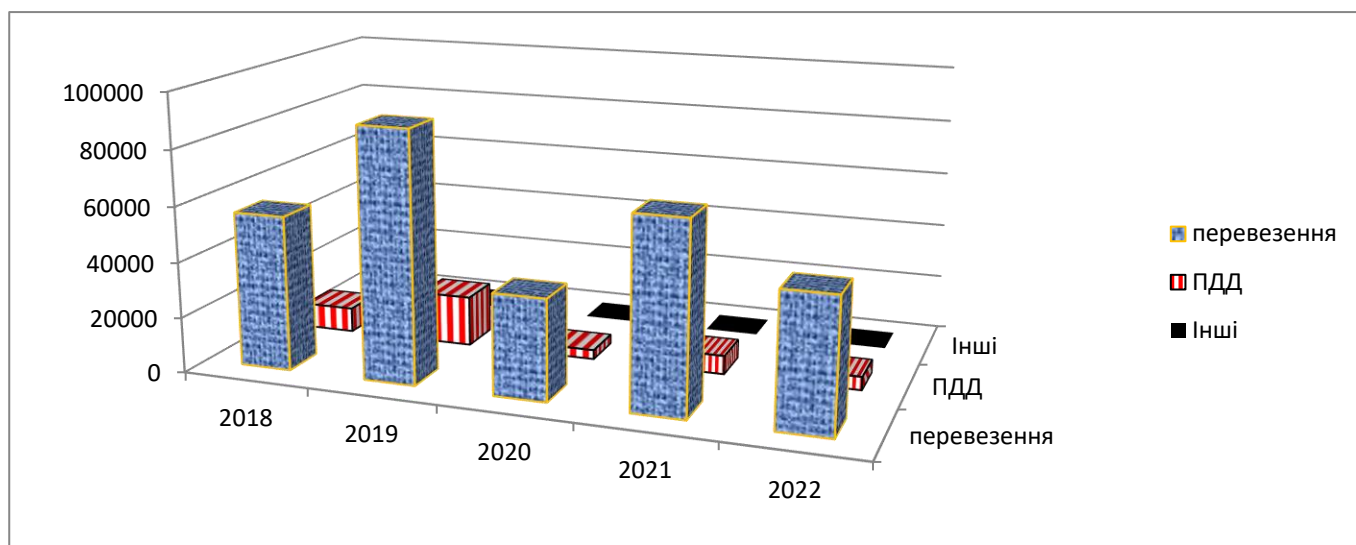


Рисунок 2.16 – Доходи з перевезень, ПДД, інші, тис. грн

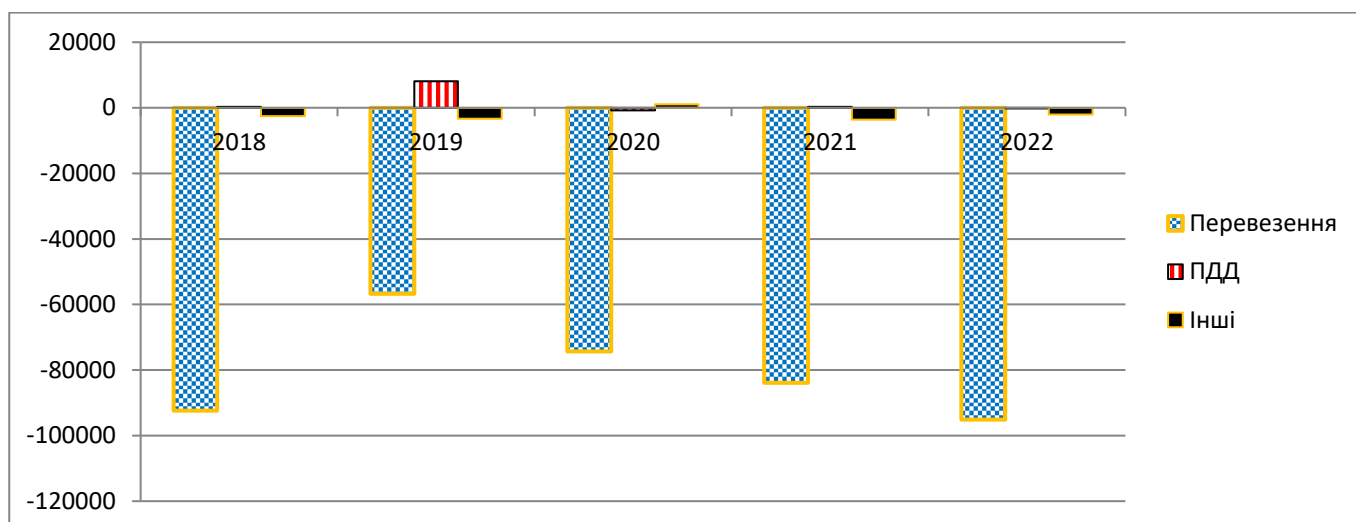


Рисунок 2.17 – Фінансовий результат з перевезень, ПДД, інші, тис. грн

Невиконання плану доходів допущено:

- з перевезень через постійне або тимчасове припинення курсування поїздів в умовах воєнного часу через зменшення пасажиропотоків та внаслідок ушкодження електропідстанцій, відсутність покриття доходами пасажирських перевезень у приміському сполученні;

- від підсобно-допоміжної діяльності через зниження реалізації білизни внаслідок припинення курсування поїздів та відсутність попиту на білизну у евакуаційних поїздах;

-інші операційні доходи отримано 612 тис. грн., більше плану на 240 тис. грн., більше 2018 р. на 43 тис. грн. або на 7,6 % через списання невикористаних забезпечень;

- інші доходи отримано у сумі 14 тис. грн, а планом передбачені доходи в сумі 32 тис. грн, реалізація необоротних активів не була виконана у запланованих обсягах;

- інших фінансових доходів отримано 112 тис. грн. при плані 120 тис. грн.

Витрати за 2022 р. дорівнюють 150473 тис. грн, невиконання плану допущено на суму 1652 тис. грн або на 1,1 %, до 2018р. зменшення на суму 9518 тис. грн або на 5,9 %. Зменшення витрат сталося:

- від перевезень до 2018 р. на 5586 тис. грн. або на 3,7 % внаслідок відміни поїздів зменшилися витрати на матеріали на 54 тис. грн, амортизаційні відрахування на 3633 тис. грн, внаслідок зношеності основних засобів. Зменшилися інші витрати на 10508 тис. грн. за рахунок зменшення витрат на ремонт основних засобів, на оплату комунальних послуг, витрат на відрядження та збільшення переданих витрат за користування вагонами під житло. На зменшення інших витрат порівняно з 2018 р. вплинуло перенесення доплат за роз'їзний характер, виплат по лікарняних, витрат на медогляд до фонду оплати праці;

- від підсобно-допоміжної діяльності зменшено витрати порівняно з 2018 р. на 3624 тис. грн. або на 42 %. Це сталося через наявність простою під час війни та зменшення кількості прання та витрат на екіпіровку, транспортування постільної білизни;

- інші операційні витрати зменшилися до 2018 р. на 488 тис. грн. або на 20,6% внаслідок зменшення сум матеріальної допомоги непрацюючим на 178 тис. грн, матеріальної допомоги працюючим на 139 тис. грн., операційної курсової різниці на 64 тис. грн, сум за безкоштовні квитки для особистих потреб на 107 тис грн;

- по інших витратах є зростання 76 тис. грн;

- по інших фінансових витратах збільшення - 104 тис. грн, через витрати на довгострокові забезпечення персоналу.

Покриття експлуатаційних витрат доходами від перевезень у 2018 р. дорівнювало 37,7%, у 2022 р. при плані 40 становить 33,4%. Причиною низького проценту покриття є те, що філія отримує доходи від перевезень лише у частині плацкартної складової вартості проїзного/перевізного документа. Крім того, витрати від перевезень у приміському сполученні не покриваються доходами від перевезень та не відшкодовані регіональними філіями.

2.7 Аналіз показників з підсобно-допоміжної діяльності

Результати з підсобно-допоміжної діяльності вагонної дільниці надані у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз результатів підсобно-допоміжної діяльності вагонної дільниці

Рік/найменування	Доходи, тис. грн	Витрати, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
Підсобно-допоміжна діяльність, усього:				
2018 р.	8893	8622	271	3,0
2019 р.	18156	10078	8078	80,2
2020 р.	3335	4133	-798	-19,3
2021 р.	6723	6400	323	5,0
2022 р.	4783	4998	-215	-4,3
2022/2018 рр., %	53,8	58,0	-	-
у т. ч. обслуговування пасажирів:				
2018 р.	8819	8622	197	2,3
2019 р.	18101	10078	8023	79,6
2020 р.	3159	4133	-974	-23,4
2021 р.	6621	6400	221	3,5
2022 р.	3404	4998	-1594	-31,9
2022/2018 рр., %	38,6	58,0	-	-
інші віди діяльності:				
2018 р.	74	0	74	-
2019 р.	55	0	54	-
2020 р.	176	0	176	-
2021 р.	102	0	102	-
2022 р.	1379	0	1379	-
2022/2018 рр., %	у 18,6р.	0	у 18,6р.	-

Від підсобно-допоміжної діяльності за 2022 р. дільниця має збиток 215 тис. грн, у порівнянні з 2018 р. фінансовий результат зменшився на 486 тис. грн.

Рентабельність допоміжної діяльності має від'ємну величину -4,3%, а у 2018 р. вона складала 3 %.

Доходів отримано 4783 тис. грн, менше 2018 р. на 4110 тис. грн. або на 46,2 %. На зменшення доходів вплинули чинники:

- тимчасове припинення курсування поїздів через обстріли та руйнування тягових підстанцій на 1298 тис. грн;
- відміна поїздів через зменшення пасажиропотоків - 2405 тис. грн;
- зменшення доходів за реалізацію білизни на 407 тис. грн.

Доходи за статтею «інші види діяльності» зросли за п'ять років на 1305 тис. грн. у частині розміщення рекламних носіїв.

Витрати з ПДД - 4998 тис.грн, менше за 2018 р. на 42 %.

Графічно доходи, витрати і фінансовий результат, рентабельність підсобно-допоміжної діяльності відображено на рисунках 2.17 та 2.18.

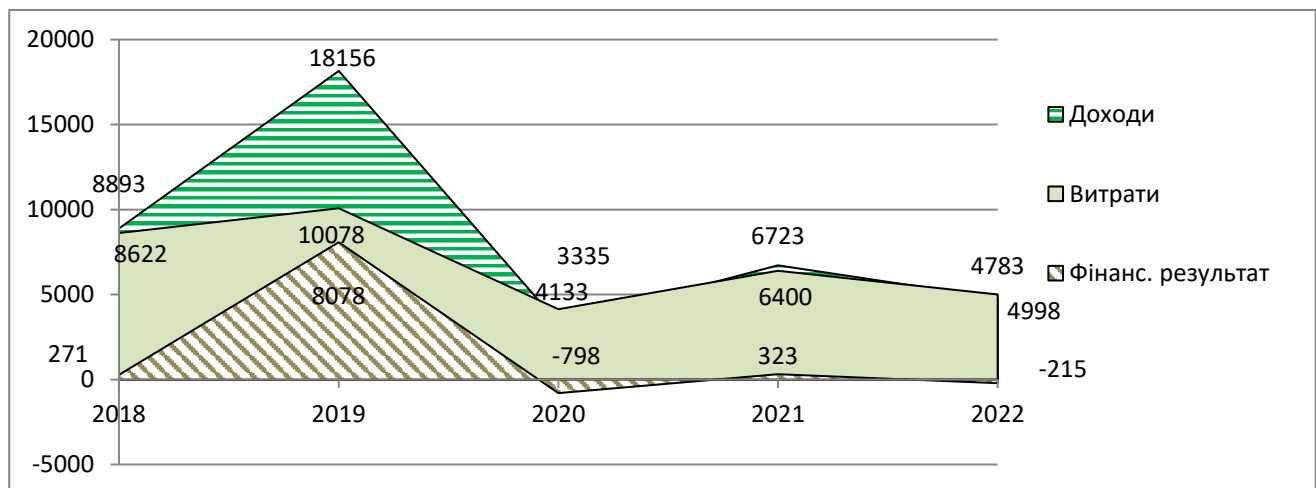


Рисунок 2.17 – Доходи, витрати, фінансовий результат ПДД, тис. грн

Зменшення доходів та наявність збитків з підсобно-допоміжної діяльності пов'язані з обслуговуванням пасажирів, яке скоротилося у період війни. Інші види діяльності, а саме, рекламна, мають зростання доходів і прибутку за п'ять років у 18,6 р.

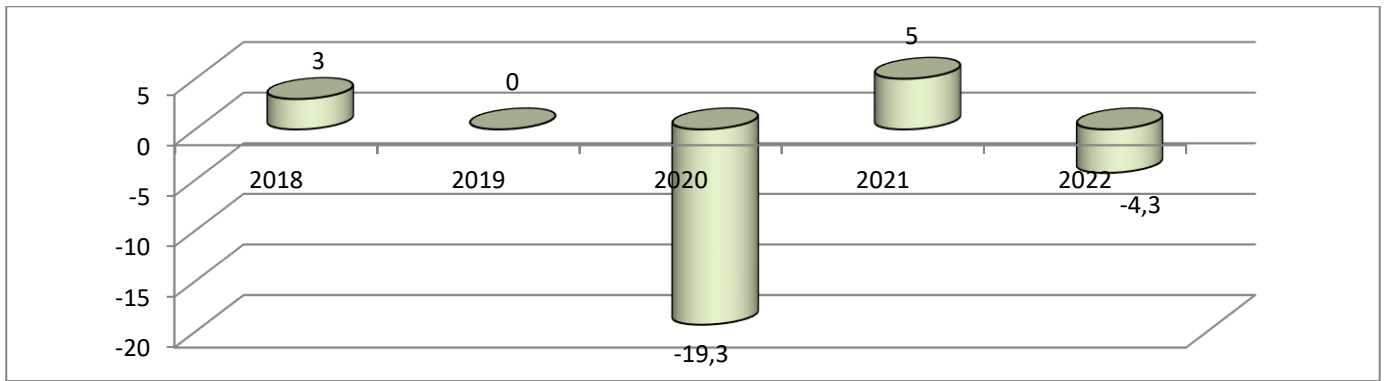


Рисунок 2.18– Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності, %

Висновки до розділу 2

Обсягові показники вагонної дільниці за останні п'ять років знизилися. Пробіг вагонів скоротився на 23,9 %, кількість перевезених пасажирів - на 45,2%, кількість підготовлених та відправлених у рейс вагонів – на 21 %.

Програма ремонту планувалася за пробігом, а внаслідок відміни поїздів пробіг вагонів зменшився, тож і кількість деповських ремонтів зменшилася.

Доходи від послуг та реалізації продукції в поїздах на 1 відправленого пасажирів склали 6,92 грн, що менше за рівень 2018 р. на 2,91 грн або на 29,6% за умов скорочення перевезень та через зменшення попиту на послуги у поїздах. Так, доходи від надання постільної білизни становлять лише 41% від факту 2018р, сервісної продукції - 30,8 %, чайної продукції - 17,6 %, інших послуг - 20,6 %. Фондовіддача зменшилася на 3,7% через зменшення доходів на 29,6 % .

Чисельність працівників за 2022 р. склала 620 люд., що на 72 люд. або на 10,4% менше, ніж п'ять років тому.

Фонд оплати праці з основної діяльності зріс на 3,8 %, з перевезень - на 5,7%. Зростання ФОП є наслідком оплати простоїв та надурочної роботи через труднощі з укомплектуванням кадрами та збої у русі поїздів у воєнний час. Основний фонд оплати праці зріс на 12 % за умов скорочення обсягових показників, інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшилися на 18,2 %, а фонд додаткової

заробітної плати зріс на 0,1 %. Середній відсоток премії по підприємству на кінець аналізованого періоду склав 16 %, а у 2018 р. він наближався до 20%.

Такі ж тенденції змінення фонду оплати праці і з перевезень: основний фонд оплати праці зріс на 13,2 %, інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшилися на 17 %, фонд додаткової заробітної плати зріс на 2,7 %.

Середня заробітна плата по дільниці склала 11423 грн. і зросла на 1566 грн або на 15,9 %.

Продуктивність праці становить 15453 ваг-км/люд., зменшилася на 3202 ваг-км/люд. або на 17,2 %, через скорочення пробігу вагонів на 23,9% при зменшенні чисельності експлуатаційного контингенту на 8,1 %.

Експлуатаційні витрати зменшилися на 5586 грн або на 3,8 % при зменшенні обсягових показників - за рахунок витрат з амортизації, матеріалів та інших витрат при одночасному зростанні фонду оплати праці, відрахувань, палива та електроенергії. Собівартість одного вагона, відправленого у рейс, склала 11889 грн, тобто зросла на 21,9%.

За 2022 р. дільниця отримала доходів з основної діяльності 53125 тис. грн., менше ніж у 2018 р. на 18,7 %. З перевезень отримано 47604 тис. грн., менше на 14,8 %. з підсобно-допоміжної діяльності менше на 46,2 %.

На зменшення доходності вплинуло часткове призупинення курсування поїздів та перевезення пасажирів через обстріли внаслідок війни, розпочатої Росією проти суверенної України.

Доходів отримано 4783 тис. грн, менше 2018 р. на 4110 тис. грн. або на 46,2%. Зменшенню доходів сприяли тимчасові припинення курсування поїздів через обстріли та руйнування тягових підстанцій, відміна поїздів через зменшення пасажиропотоків, зменшення реалізації білизни.

В цілому за результатами 2022 р. отримано збиток у сумі 97 млн. 348 тис. грн. Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності має від'ємну величину -4,3%.

3 Розвиток кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці на основі його кількісного оцінювання

3.1 Основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці в умовах війни

Від самого початку повномасштабної війни залізничний транспорт відіграв важливу роль у задоволенні потреб оборонного сектору шляхом перевезення військ, техніки, боєприпасів, іншого військового спорядження та матеріалів. Значні обсяги міжнародної допомоги військового призначення також транспортувалися залізницею. У період дефіциту пального АТ "Укрзалізниця" задовольняла потреби військово-цивільних адміністрацій за рахунок власних резервів, що дозволило зберегти контроль над постачанням та уникнути деструктивних явищ у країні [48].

Через вторгнення рф в Україну 24 лютого 2022 р. показники роботи вітчизняного залізничного транспорту значно скоротилися: обсяги вантажних перевезень у 2022 р. зменшилися на 52,1 %, або на 163,7 млн. т [48]. Здійснювалися масштабні евакуаційні заходи – загалом, протягом 2022 р. до західних областей України було евакуйовано 4 млн осіб, ще 600 тис. осіб евакуйовано за кордон [48]. Укрзалізниця також виконала функцію безпечного транспортування закордонних лідерів, зокрема президента Сполучених Штатів Америки Джозефа Байдена, під час їхніх візитів до України.

В умовах потужного навантаження на галузь та незважаючи на значні економічні втрати, вдалося зберегти керованість вітчизняною залізницею, адаптувати її до нових викликів, подолати загрозливі кризові явища. Чинники, такі як своєчасна евакуація рухомого складу, розвинена колійна мережа, оперативна переорієнтація потоків пасажирів та вантажів з урахуванням обстановки на фронті, ефективна діяльність ремонтно-відновлювальних бригад, а також результативна взаємодія з відправниками та одержувачами вантажів, виступили як фактори стабільності АТ "Укрзалізниця" в умовах повномасштабного російського вторгнення.

На жаль, галузь сплатила за це дорогу ціну. За період війни загинуло 530 залізничників, із них 23 – під час виконання професійних обов'язків [49].

Серед основних викликів, з якими стикається Укрзалізниця сьогодні, є брак кваліфікованих кадрів. Як відмічає голова правління АТ «Укрзалізниця» Євген Лященко, «якщо порівнювати з нормативною кількістю людей критичних професій, у нас бракує 30% персоналу, по деяких напрямках – навіть 50%. І це створює дивну ситуацію. З одного боку, нам потрібно скорочувати персонал для зменшення фінансового тиску, бо 50% наших загальних витрат – це витрати на персонал, а це дуже багато. А з іншого – нам потрібно щонайменше 85 тис. людей гостродефіцитних професій утримати за будь-яку ціну» [50]. За його словами, наразі на залізниці реально працюють близько 190 тис. людей у самій УЗ і ще до 5,5 тис. – в афілійованих компаніях. Штатна чисельність персоналу – 220 тис. люд.

Ще однією проблемою керівник Укрзалізниці назвав низький рівень зарплат в компанії. Відмітимо, що у липні 2023 рр. оклади та тарифні ставки в АТ УЗ зросли на 10%, таким чином, середньомісячна заробітна плата зросла з 14626 грн з початку 2023 року до 16865 грн у серпні [51], що все одно менше за середній показник по Україні (який складає близько 18 тис. грн [52]). «Найбільш недоплачуваними залишаються ті самі гостродефіцитні фахівці: слюсарі, енергетики, електрики», - пояснив голова правління компанії [50].

Все, що вдалося зробити Укрзалізниці, зроблене завдяки «залізним людям» - кадрам залізничних підприємств. Тому збереження та розвиток кадрового потенціалу Укрзалізниці в умовах кризи – в період та після війни – повинно стати пріоритетним при розробці стратегічних планів.

Теоретичним та практичним аспектам оцінки та управління кадровим потенціалом підприємств залізничного транспорту присвячені праці таких учених, як В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова, В.В. Компанієць, М.В. Корінь, І.В. Токмакова та інші [53 – 57 та ін.]. Методика оцінювання кадрового потенціалу структурних підрозділів залізничного транспорту розроблена нами у [8, 9]. Створенню організаційно-економічного механізму управління кадровим потенціалом підприємств різних галузей присвячені зокрема праці Н.М. Кравчука та О.А. Ільїної [58], Л.Г. Кльоби [59], С.М.

Цуркан [60], наша стаття [61] (для структурних підрозділів залізничного транспорту) та праці інших учених.

Актуальні проблеми управління трудовим потенціалом залізничного транспорту досліджувалися у працях таких українських учених, як Г.М. Гребенюк [62], дисертація якої присвячена проблемам розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу і в статтях зокрема обґрунтовано доцільність формування культурно-мотиваційного механізму, розроблено систему базових цінностей ПАТ «Українська залізниця» [63], а також удосконалено систему формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в межах комплексного підходу [64]; М.В. Корінь [65], в статті якої обґрунтовано необхідність розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу залізничного транспорту, визначено її сутність, етапи формування та встановлено перелік завдань, які сприятимуть успішному досягненню її основної мети; Овчиннікової В.О., Корінь М.В., Обруч Г.В. та Чорнобровки І.В., в статті яких [66] зокрема доведено доцільність впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність національної залізничної компанії; Н.В. Панченко та Є.В. Токмакової [67], в статті яких встановлено, що залізнична галузь поступово втрачає трудовий потенціал, класифіковано деструктивні чинники, що впливають на нього і зроблений висновок про необхідність його розвитку, та інших учених.

Але, незважаючи на певну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту в період війни.

Тому необхідним є визначення основних умов збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту в період війни, виходячи з теорії справедливості Д. Адамса.

Наразі в літературі немає єдиного визначення кадрового потенціалу підприємства. На нашу думку [55], це сукупна здатність персоналу забезпечити виробництво споживчих вартостей, що відповідають потребам ринку в конкретних економічних і науково-технічних умовах виробництва.

Складові елементи кадрового потенціалу підприємства (зокрема

Укрзалізниці) наведені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 - Складові елементи кадрового потенціалу підприємства [68]

В умовах війни та підвищеного психологічного навантаження на людину зростає значущість культурно-моральної та морально-психологічної складових. «Залізні люди», які ціною свого здоров'я та інколи життя, забезпечують процес перевезень, повинні відчувати себе цінованими та отримувати гідну оплату своєї праці. Тому підвищується актуальність використання теорії справедливості як найбільш адекватної теперішнім умовам господарювання як на залізничному транспорті, так і в інших галузях.

Теорія справедливості, або рівності (англ. Equity theory), розроблена Джоном Стейсі Адамсом у 1963 році, фокусується на прагненні співробітників підтримувати рівність між вкладом, який вони привносять у роботу, та результатами, які вони отримують від неї, порівняно з вкладами, що сприймаються, та результатами інших. Ситуація вважається справедливою лише в тому випадку, якщо співвідношення докладених зусиль і очікуваної винагороди є рівним порівняно з людиною, що порівнюється.

Як відмічають Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. у [69], відчуття справедливості - дуже важливе відчуття, що є одночасно і економічною і соціальною категорією, яке або стабілізує ситуацію в колективі, або навпаки, веде до дисгармонії і зростанню агресії.

Навіть порівняно невелика зарплата та премія, яка виплачується за конкретні досягнуті результати, за конкретними показниками, здатні мотивувати людину до праці, якщо у порівнянні з іншими працівниками вона не відчуває себе ущемленою. Фаворитизм, несправедливе призначення чи звільнення з посади також не сприяє мотивуванню працівників до продуктивної праці.

Так, розрив між середньомісячною заробітною платою звичайних працівників Укрзалізниці та вищого керівництва колосальний. На момент дані про зарплати топ-менеджменту УЗ навіть не розкриваються, бо «розголошення інформації (...) може негативно вплинути на діяльність керівництва товариства, яке задіяне у процесі стабільного функціонування об'єкта критичної інфраструктури, а також становити загрозу системі управління технологічними процесами...» [70]. Можна лише уявити цей розмір у 2023 році, після підвищення, якщо у 2021 році, наприклад, голова АТ "Укрзалізниця" Володимир Жмак розповідав, що отримує 625 тисяч на місяць [71].

Вважаємо, що загрозу становить не оприлюднення даних, а саме колосальний розрив між зарплатами вищого керівництва та звичайних працівників. Це демотивує їх, водночас не підвищуючи ефективність роботи вищого керівництва, яке здебільшого не має необхідного досвіду роботи на залізничному транспорті і не розуміється глибоко на його специфіці.

Додатково, не тільки величина розриву, а й сама середньомісячна заробітна плата звичайних працівників є демотиватором. Так, якщо на початку 2000-х років, при Г.М. Кирпі, її рівень досягав 150-170% (максимум 184,5%) від середньомісячної зарплати по Україні, то тепер впав до 88%, досягнувши історичного мінімуму за період незалежності України (див. рис. 3.2).

Основні причини, через які зменшилася заробітна плата залізничників в період війни:

- перебування на простой або у відпустці без збереження заробітної плати десятків тисяч працівників;
- скорочення розмірів премії та тривалості відпустки;
- відтермінування виплати матеріальної допомоги на оздоровлення та інших видів соціальної допомоги тощо [72].

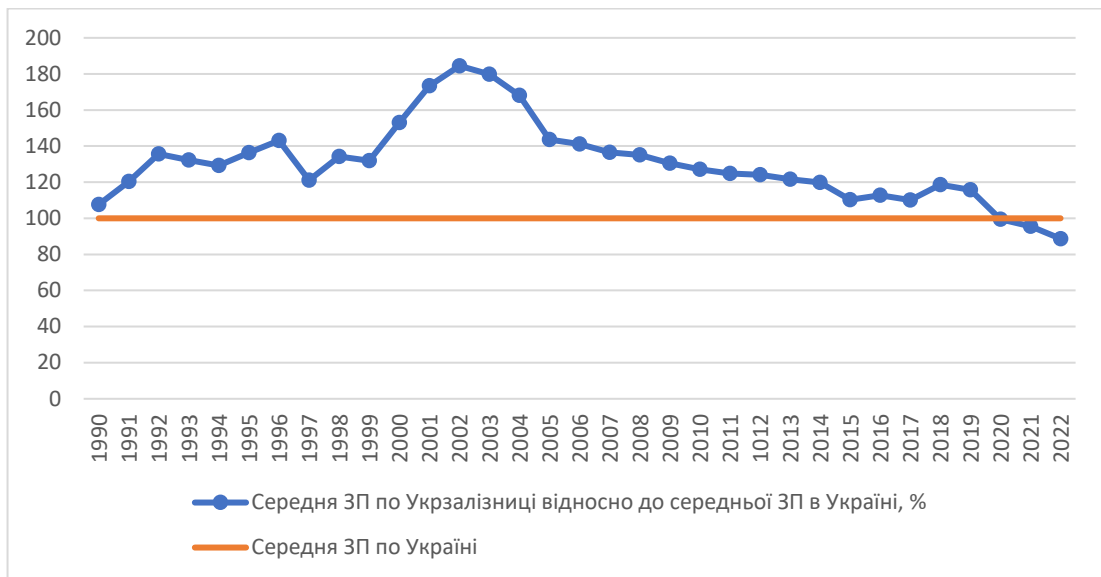


Рисунок 3.2 - Динаміка середньої зарплати по Укрзалізниці порівняно з середньою по Україні у 1990 – 2022 рр., % (складено за [72])

Це не нова проблема і виникла вона не в період війни, а набагато раніше. Як відмічено у Звіті Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства "Українська залізниця" ([9], у 2016 – 2020 рр. Правлінням АТ "УЗ" свідомо недонараховано та штучно не віднесено на собівартість перевезень 43,5 млрд грн фонду оплати праці. За 2020 р. недонараховано 8,9 млрд грн або майже 26% загальних фактичних витрат на оплату праці персоналу, що безпосередньо задіяний в забезпеченні перевезень.

За 2016 – 2020 рр. це призвело до звільнення 169 тис. (55%) кваліфікованих працівників, зокрема тих професій, що задіяні в забезпеченні перевезень. На їх місце прийнято 112 тис. осіб, з яких лише 2,5 тис. після відповідного навчання. Інші, а це 45% усього штату, – дилетанти. Таким чином, сформувалася дуже небезпечна "суміш", якщо врахувати, що верхній і частково середній рівень управлінців АТ "УЗ" теж дилетанти в питаннях функціонування залізничного транспорту [9].

Але, як зауважується у Звіті, навіть таких "напівспеціалістів" недостатньо, щоб фізично забезпечити обслуговування експлуатованих технічних засобів відповідно до регламенту і нормативів. Фізичні можливості (наявність кваліфікованого персоналу) технічного обслуговування колії і стрілок скорочено на 35%, систем сигналізації і

енергозабезпечення, приготування маршрутів руху поїздів – майже вдвічі. Можливості формування поїздів та їх обслуговування на маршруті слідування зменшено на 1/3. Практично невирішуваною проблемою є відправлення групи вантажних вагонів із більшості лінійних станцій через фізичну відсутність складача поїздів та оглядача вагонів. На 43% зменшено число оглядачів-ремонтників пасажирських вагонів на пунктах їх технічного обслуговування. Це не просто статистика – це реальна загроза безпеці руху поїздів та життю пасажирів [9].

Як бачимо зі Звіту, несправедливість у нарахуванні заробітної плати вже призвела до непоправних втрат у кадровому потенціалі. Але ще залишаються кваліфіковані працівники, які також можуть звільнитися.

Треба відмітити, що у липні 2023 року (вперше з початку війни) оклади та тарифні ставки на “Укрзалізниці” були підвищені, а саме - на 10% [73]. Після підвищення розмір середньої зарплати українського залізничника зріс майже на 1000 гривень і склав 16310 грн, у червні середня зарплата на УЗ складала всього 15369 грн. Слід зазначити, що 16310 гривень – це показник так званої «брудної» зарплати. На руки у середньому, залізничники у липні отримали близько 13000 гривень, що в доларовому еквіваленті складає 340\$ [74].

За останніми даними Профспілки залізничників, у вересні 2023 р. середня заробітна плата по Укрзалізниці склала 16946 грн [75] (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Середня заробітна плата по Укрзалізниці у вересні 2023 р. [75]

Залізниці	Вересень 2023	3 початку року
Донецька (Лиман)	16407	13334
Придніпровська	17084	14840
Південна	16726	14099
Південно-Західна	16937	15141
Одеська	15964	14061
Львівська	16437	14716
По ПрАТ	20475	17327
Всього по АТ «Укрзалізниця»	16946	14876

20 листопада 2023 р. Кабінет Міністрів України затвердив фінансовий план Укрзалізниці на 2024 рік. Коментуючи подію, голова правління АТ «Укрзалізняця» Євген Лященко заявив: «... фінплан передбачає підвищення заробітної плати залізничникам, яка на сьогодні не відповідає їхньому внеску в обороноздатність та функціонування економіки України, якщо порівнювати з іншими галузями» [76]. Це буде чергове підвищення на 10%.

Крім вищевикладеного, необхідно відмітити, що в умовах воєнного стану кадрова політика Укрзалізниці не забезпечує стимулів підвищення ефективності праці, методи мотивації є застарілими, а керівництво необгрунтовано вважає, що сам факт наявності роботи у людини є мотивацією, і не приділяє необхідної уваги цій проблемі. Не сприяють підвищенню мотивації такі негативні фактори на залізничному транспорті, як відтік кваліфікованих працівників, підбір і розстановка кадрів не за об'єктивними, а за суб'єктивними критеріями (фаворитизм), в основному формальне проведення атестації персоналу (1 раз на 5 років), низький рівень корпоративної культури, атмосфера далека від творчої, ініціатива не заохочується, нерівномірне навантаження працівників, в основному перевантаження поточними завданнями тих, хто міг би при наявності часу виконувати творчі, стратегічні завдання.

Велику проблему на Укрзалізниці становить непотизм (від лат. *nepos, nepotis* «внук; племінник»), або кумівство — вид фаворитизму, що полягає у наданні привілеїв родичам чи друзям незалежно від їхніх професійних якостей.

Так, ще у 2015 році тодішній в. о. генерального директора Державної адміністрації залізничного транспорту України ("Укрзалізняця") Максим Бланк говорив, що Укрзалізняця вражена хворобою під назвою «кумівство». «Начальник ставить кума, брата, свата, а ті, у свою чергу, ставлять своїх людей у середню ланку управління, і якщо це не побороти, скорочення провідників і лінійного персоналу триватимуть» [77].

Про кумівство в Укрзалізниці, кругову поруку, непрофесіоналізм вищого керівництва, яке часто змінюють, корупцію достатньо написано, зокрема, у [77, 78].

На нашу думку, якщо цей родич/кум/сват тощо відповідає займаній посаді та ефективно виконує свої обов'язки, то проблема для компанії не вельми велика

(окрім того, що більш здібний член колективу, який не був висунутий на певну посаду через відсутність покровителя, демотивується). Але здебільшого таким чином призначені працівники не відповідають займаним посадам й вносять негативний внесок у кінцевий результат роботи компанії, знижуючи її ефективність.

У зв'язку з цим постає необхідність в удосконаленні системи атестації персоналу. Пропонуємо проводити атестацію персоналу 1 раз на рік, виконуючи її за методикою автора, розроблено у [55, 56, 79] для підрозділів залізничного транспорту. Удосконалення системи атестації персоналу дозволить більш обґрунтовано оцінювати індивідуальний кадровий потенціал працівників і більш справедливо заохочувати їх (як матеріально, так і нематеріально) до продуктивної праці. Але це можливо лише за умови неупередженого ставлення до працівників. Як говорять у англійських країнах, *easier said than done*.

Враховуючи вищевикладене, нами визначено основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці виходячи з теорії справедливості Д.Адамса (див. рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці (Джерело: авторська розробка у статті [81])

1. **«Справедливість»:** мінімізація розриву заробітних плат вищого керівництва та працівників. Розрив повинен становити не більше ніж 15 разів між середньомісячною зарплатою звичайних працівників та вищого керівництва.

2. Класифікація персоналу .

Вважаємо доцільним класифікувати весь персонал «Укрзалізниці» на три групи для збереження та розвитку кадрового потенціалу:

- 1) «ядро»: дефіцитні професії та професії, що забезпечують процес перевезень;
- 2) робочі місця, які повністю укомплектовані;
- 3) робочі місця, по яких є надлишок персоналу.

Це буде стратегічним кроком для підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку.

Дефіцитні професії, які відіграють ключову роль у функціонуванні, вимагають особливої уваги. Ініціювання заходів з підвищення привабливості цих посад та залучення нових кадрів ззовні допоможе заповнити дефіцит та забезпечить стабільність контингенту. Вважаємо за доцільне підвищити їм заробітну плату якнайменше до 170% від середньої по Україні.

Стосовно третьої групи персоналу – доцільно визначити, яку частину можна оптимізувати (скоротити / перевести на інші посади, забезпечити навчанням для опанування нових професій тощо).

3. «Гідна зарплата»

Необхідно забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату, яка відображає важливість роботи цих працівників та забезпечить їхнє достойне матеріальне визнання. Підвищення зарплати до рівня, принаймні, до 150% від середньої в Україні, є кроком у напрямку справедливості та визнання значущості кадрів залізничного транспорту, стратегічно важливої галузі економіки України, яка є критично важливою в період війни.

4 . Боротьба з корупцією, кумівством та фаворитизмом

Передбачає подолання корупції, а також забезпечення прозорого прийняття на роботу, кар'єрного зростання та винагородження за конкретні трудові досягнення.

Для зміцнення етики та корпоративної культури в Укрзалізниці необхідно впроваджувати суворі антикорупційні політики та механізми контролю. Трансформація управлінської культури сприятиме виникненню чесного та прозорого середовища, де кожен працівник відчує свою важливість та вклад у загальний успіх компанії.

Стосовно корупції, Національне агентство з питань запобігання корупції визначило топ-20 корупційних ризиків у діяльності АТ «Укрзалізниця» у [80], їхні джерела та рекомендації з подолання, розробило антикорупційні чек-листи. У теперішній момент Акціонерне товариство "Укрзалізниця" знаходиться у кризовому фінансовому стані, що, за висновками Ради національної безпеки і оборони України, представляє собою серйозну загрозу національній безпеці та може спричинити дестабілізацію функціонування критичних об'єктів залізничної інфраструктури, а також створити реальну загрозу стратегічним інтересам України. Це особливо стосується негативного впливу аварійного стану інфраструктури та рухомого складу, невиконання запланованих інвестиційних проєктів, проблем тарифного регулювання та критичного фінансового положення підприємства. Однією з головних причин такого фінансового стану є систематичні випадки корупції під час проведення публічних закупівель, установлення необґрунтованих тарифів на вантажні перевезення, які призводять до втрат для державного підприємства, а також управлінські рішення, які характеризуються високим рівнем неформального впливу окремих фінансово-політичних груп. Це сприяє корупційним практикам та ускладнює впровадження ефективних протипукупівельних заходів. Багаточисленні порушення, що призводять до погіршення стану підприємства, також підтверджуються звітами зовнішнього фінансового контролю [80].

З 2017-го по червень 2020-го років в АТ «Укрзалізниця» та його філіях виявлено фінансових порушень, зовнішніх та внутрішніх факторів ризиків, на загальну суму 61,4 мільярда гривень. Понад третину з цих коштів АТ «Укрзалізниця» втратило через порушення у сфері публічних закупівель. Також згідно з висновком Державної аудиторської служби України неефективні управлінські рішення призвели до фінансових втрат товариства у сумі понад 29,9 мільярда гривень [80].

Серед топ-20 корупційних ризиків відмітимо ті, що стосуються фаворитизма:

призначення посадових осіб керівної ланки АТ «Укрзалізниця» за отримання неправомірної вигоди або в інтересах сторонніх осіб, а також неналежне дотримання корпоративної етики та зловживання посадовим становищем через відсутність ефективних антикорупційних процедур.

Ліквідація корупції, фаворитизму та кумівства в Укрзалізниці є необхідним завданням для покращення робочого середовища та забезпечення справедливості у внутрішніх процесах. Це не лише покращить робочі умови, але й забезпечить стале підвищення мотивації працівників та сприятиме успішному розвитку Укрзалізниці в період та після війни. І надасть необхідний фінансовий ресурс для підвищення рівня заробітної плати працівників Укрзалізниці.

Крім того, у [82] ми пропонуємо наступні шляхи.

Збереження кадрового потенціалу передбачає кілька ключових аспектів.

По-перше, вкрай важливо віддати пріоритет безпеці та добробуту працівників залізниці. Необхідно вжити відповідних заходів, щоб захистити їх від шкоди та забезпечити необхідні системи підтримки. Це включає забезпечення належного навчання протоколам безпеки, надання захисного обладнання та встановлення каналів зв'язку для вирішення будь-яких проблем або надзвичайних ситуацій.

По-друге, слід докласти зусиль для збереження кваліфікованих і досвідчених кадрів на підприємствах залізничного транспорту. Війна може призвести до переміщення людей і порушення нормального життя. Важливо створити стимули та можливості для працівників залишатися та продовжувати працювати. Цього можна досягти через справедливу оплату праці, гарантію роботи та визнання їхнього внеску.

Крім того, під час війни важливо інвестувати в навчання та розвиток нового персоналу. Галузь залізничного транспорту потребує кваліфікованої робочої сили для ефективної та ефективно роботи. Тому такі ініціативи, як програми учнівства, професійне навчання та освітні можливості, повинні бути реалізовані для залучення та навчання нових працівників.

Нарешті, співпраця та координація між підприємствами залізничного транспорту та відповідними державними установами є надзвичайно важливими. Це включає в себе обмін ресурсами, інформацією та досвідом для ефективного

вирішення викликів, поставлених війною. Працюючи разом, можна покращити збереження кадрового потенціалу, що призведе до більш стійкого та сталого сектору залізничного транспорту.

Підсумовуючи, збереження кадрового потенціалу на підприємствах залізничного транспорту України у воєнний час є надзвичайно важливим. Приділяючи пріоритет безпеці та добробуту працівників, утримуючи кваліфікований персонал, інвестуючи в навчання та сприяючи співпраці, галузь залізничного транспорту може продовжувати ефективно функціонувати, незважаючи на виклики, пов'язані з конфліктом. Це не тільки сприятиме загальній стійкості сектора, але й підтримуватиме інфраструктуру та економіку країни перед лицем негараздів [82].

3.2 Оцінювання кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці

Оцінити можливості кадрового потенціалу – одне із завдань ефективної кадрової політики підприємства. Мета проведення оцінки кадрового потенціалу працівників – визначення ступеня використання трудового потенціалу працівника на даному робочому місці та виявлення можливостей розвитку його потенціалу, оцінка рівня готовності до ефективної роботи з реалізації цілей і завдань підприємства в умовах ринку, що динамічно розвивається. Оцінка кадрового потенціалу підприємства служить підґрунтям для визначення потреби у навчанні, його спрямованості, заходів щодо розвитку персоналу, визначення перспектив кар'єрного зростання, розрахунку витрат.

Існує багато методик оцінки кадрового потенціалу підприємства, деякі з них велими складні.

Для оцінки кадрового потенціалу залізниць та служб, на думку Назаренко І.Л., недоцільно застосовувати складні методики, тим більш оцінки індивідуального потенціалу кожного робітника. Адже кожні 2 роки персонал усіх служб проходить атестацію за 100-бальною шкалою. Тих працівників, які набрали менше 50-ти балів, через

деякий час переатестовують, і у разі невідповідності їх займаним посадам вони можуть бути звільнені. І навпаки, працівники, які відзначилися гарними результатами, зараховуються до кадрового резерву. Тому вважаємо за доцільне використовувати для оцінки кадрового потенціалу дирекції ті показники, які наявні в існуючій звітності (у формах УТО-1, 1-ПВ, 1-ПВ та інших).

На основі таких показників розроблена методика І.Л. Назаренко [79, 33, 39], яка базується на існуючій звітності та дозволяє при оптимізації персоналу визначити вплив зміни його чисельності на структурні, якісні та інші характеристики кадрового потенціалу (вимірюються за допомогою запропонованого інтегрального показника). За допомогою цієї методики виконано оцінку кадрового потенціалу Київської дирекції залізничних перевезень та запропоновано заходи з його оптимізації.

Звісно, треба прагнути до підвищення ефективності використання кадрового потенціалу галузі в цілому та окремих підприємств (до зростання продуктивності праці), але не будь-якою ціною, а таким чином, щоб не погіршувалися його якісні, структурні та інші характеристики. Наприклад, якщо працівники, які звільняються (за власним бажанням), є раціоналізаторами, досягається зростання продуктивності праці (виключно за рахунок зменшення чисельності персоналу), але у довгостроковому періоді це призведе до зниження ефективності використання кадрового потенціалу.

Автор методики вважає за доцільне оцінювати окремо кількісну характеристику кадрового потенціалу (чисельність персоналу) та інші характеристики (його якісні, структурні та ін.).

Ці характеристики запропоновано оцінювати за допомогою системи показників, які можна розрахувати за наявною кадровою звітністю (УТО-1 «Звіт про чисельність працівників і фонд оплати праці», 1-ПВ «Звіт з праці», 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання»).

Обрано показники, які, по-перше, найбільш повно відображають характеристики кадрового потенціалу підприємства, по-друге, функціонально не пов'язані один з одним. Система показників містить як показники-дестимулятори (показник трудової дисципліни та коефіцієнт плинності кадрів), так і стимулятори (всі інші показники), тому перед їхнім зведенням в інтегральний їх спочатку нормалізують:

Узагальнюючий показник визначається як середньоарифметична величина з нормалізованих показників.

За цією методикою виконаємо оцінювання якісної складової кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці (див. таблицю 3.1).

Для розрахунків використано питомі ваги значущості показників, які були визначені для локомотивного депо, вони підходять і для вагонної дільниці. Розглянемо усі наведені у таблиці 3.1 показники:

- показник освіти складає у 2022 р. 8,71% при нормативі 16,71%, це найвищий показник за 5 років, але він майже удвічі менший за норматив;

- показник якості управлінського персоналу доволі великий, складає 11,11% при нормативі 5,13%, причому він протягом аналізованого періоду зростав щорічно, і це вказує на високий рівень якості управлінського апарату;

- показник віку персоналу становить 93,7% при нормативі 98,1%, тобто відстає від нормативу на 4,4%, хоча його значення доволі велике;

- показник творчої активності персоналу дорівнює 0,97%, це менше за норматив на 2,02% при нормативі 2,99%;

- показник навчання персоналу має значення 5,48 % при нормативі 7,67%, тобто недостатньо великий;

- показник підвищення кваліфікації також має бути більшим, його значення 14,35%, а за нормативом 23,44%;

- показник трудової дисципліни 0,32% при нормативі 1,03%, значення його по роках коливалося від 0 до 0,46%;

- коефіцієнт обороту кадрів по прийому становить 2,9% при нормативі 15%;

- коефіцієнт плинності кадрів 4,84% при нормативі 6,04%;

- коефіцієнт використання робочого часу 96,3% при нормативі 85%;

- коефіцієнт стану здоров'я 0,9629%, відстає від нормативу на 0,0077%;

- коефіцієнт фізичної працездатності складає 35,2% при нормативі 39,5%, тобто відстає на 4,3%.

Як бачимо, протягом аналізованого періоду узагальнюючий показник структури, творчої активності, руху персоналу та використання робочого часу

досягнув значення 0,8279. Збільшенню показника сприяло:

- зростання показника освіти з 6,79 до 8,71%;
- зростання показника якості управлінського персоналу з 5,13 до 11,11%;
- зростання показника творчої активності персоналу з 0,87 до 0,97%;
- зростання показника навчання персоналу з 5,06 до 5,48%;
- зростання показника підвищення кваліфікації з 11,85 до 14,35%;
- зменшення коефіцієнту обороту кадрів по прийому з 3,2 до 2,9 %;
- зростання показника використання робочого часу з 94,5 до 96,3%;
- зростання коефіцієнту фізичної працездатності з 34,0 до 35,2 %;

Однак інші часткові показники працювали на погіршення узагальнюючого показника, а саме:

- зменшення показника віку персоналу з 94,2 до 93,7%,
- зростання показника трудової дисципліни з 0,29 до 0,32%,
- зростання коефіцієнтів плинності кадрів з 4,77 до 4,84 %;
- зменшення коефіцієнту стану здоров'я з 0,9706 до 0,9629.

Така ситуація вимагає розроблення заходів з нарощування кадрового потенціалу вагонної дільниці.

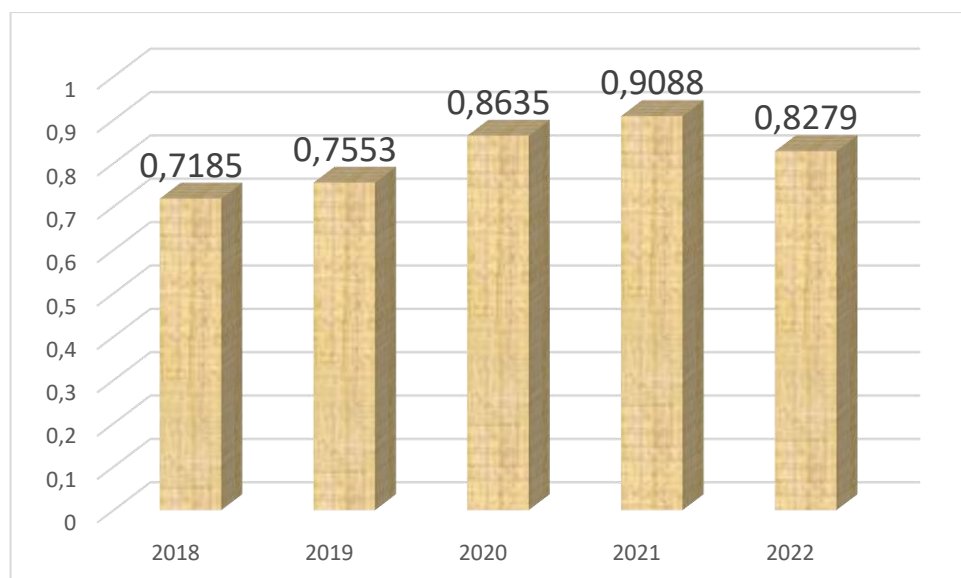


Рисунок 3.4 – Динаміка рівня кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці у 2018 – 2022 рр.

Таблиця 3.1 - Визначення узагальнюючого показника структури, творчої активності, руху персоналу та використання робочого часу Полтавської вагонної дільниці у 2018 – 2022 рр.

Показники	Питома вага	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
		Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1 Показник освіти (питома вага працівників з повною вищою освітою у середньосписковій чисельності), %	0,213	6,79	0,7796	7,01	0,8048	7,64	0,8772	8,05	0,9242	8,71	1,0
2 Показник якості управлінського персоналу (питома вага магістрів у керівних кадрах), %	0,053	5,13	0,4617	6,06	0,5454	6,67	0,6004	11,11	1,0	11,11	1,0
3.Показник віку персоналу (питома вага персоналу у віці до 59 років), %	0,034	94,2	0,9823	95,0	1,0	94,9	0,9989	93,9	0,9884	93,7	0,9863
4.Показник творчої активності персоналу (питома вага винахідників та раціоналізаторів у середньосписковій чисельності), %	0,071	0,87	0,7981	0,91	0,8349	1,09	1,0	0,91	0,8349	0,97	0,8899
5 Показник навчання персоналу (питома вага персоналу, який пройшов навчання, у середньосписковій чисельності), %	0,107	5,06	0,8122	4,12	0,6613	5,93	0,9518	6,23	1,0	5,48	0,8796
6 Показник підвищення кваліфікації (питома вага персоналу, який підвищив свою кваліфікацію, у середньосписковій чисельності), %	0,107	11,85	0,8258	11,89	0,8286	13,57	0,9456	13,07	0,9108	14,35	1,0
7 Показник трудової дисципліни (кількість дисциплінарних стягнень за порушення трудової дисципліни, яка припадає на 1 працівника), %	0,053	0,29	0,0345	0,01	1,0	0,31	0,0323	0,46	0,0217	0,32	0,0313

Продовження таблиці 3.1

Показники	Питома вага	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
		Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
8 Коефіцієнт обороту кадрів по прийому, %	0,043	3,2	0,571	2,4	0,4286	2,8	0,5000	5,6	1,0	2,9	0,5179
9 Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,107	4,77	0,287	6,55	0,2092	1,40	0,9786	1,37	1,0	4,84	0,2831
10 Коефіцієнт використання робочого часу (питома вага фактично відпрацьованого часу у фонді робочого часу), %	0,034	94,5	0,9813	95,6	0,9927	95,8	0,9938	94,4	0,9803	96,3	1,0
11 Коефіцієнт стану здоров'я (доповнення до одиниці результату ділення кількості годин невиходів на роботу через хворобу на загальний річний фонд робочого часу депо)	0,071	0,945	0,9864	0,956	0,9979	0,958	1,0	0,944	0,9854	0,948	0,9896
12 Коефіцієнт фізичної працездатності (питома вага робітників депо у віці 22-35 років)	0,107	34,0	0,9534	34,6	0,9692	34,6	0,9692	35,7	1,0	35,2	0,9860
Узагальнюючий показник	1,0	-	0,7185	-	0,7553	-	0,8635	-	0,9088	-	0,8279

3.3 Заходи з підвищення ефективності використання кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці

Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання кадрового потенціалу підприємства є зростання продуктивності праці, покращення структури кадрів, забезпечення професійного і кар'єрного зростання працівників, поліпшення умов праці та мотивації працівників, а також залучення якомога більшої кількості персоналу до раціоналізаторської діяльності. Після виявлення зазначених резервів поліпшення кадрового потенціалу формуються напрями його розвитку у складі відповідної стратегії.

Виходячи з цього, пропонуємо у Полтавській вагонній дільниці запровадити такі заходи:

- оптимізація штату працівників у відповідності з фактично виконуваною роботою;
- створення кадрового резерву з перспективою навчання і підвищення кваліфікації працівників;
- підвищення рівня мотивації працівників;
- заохочення працівників до раціоналізаторської діяльності.

3.3.1 Оптимізація штату працівників Полтавської вагонної дільниці

Під час аналізу економічних показників роботи дільниці, було звернуто увагу на можливості зростання рівня продуктивності праці. Виявилося, що аналіз утримання працівників з експлуатації постійно направлений на оптимізацію чисельності лише тої частини дільниці, яка знаходиться у м. Полтава, а штат Кременчуцької частини дільниці знаходиться поза увагою. Після консультації з фахівцями дільниці було розглянуто також можливості впорядкування чисельності у Кременчуці. Було розглянуто штатний розпис резерву провідників, пункту технічного

обслуговування та цеху екіпірування пасажирських вагонів. При цьому виявилося, що досі у штатному розписі присутні такі робочі посади як розподільувач робіт і підсобний робітник, а також зavelика чисельність звільнених бригадирів, які дублюють роботу майстрів.

Тому пропонуємо вилучити зі штатного розкладу такі посади:

- розподільувач робіт 4 р. 3 люд.;
- бригадир (звільнений) підприємств залізничного транспорту 6 р. 4 люд.;
- підсобний робітник 3 люд.

Запровадження цього заходу дозволить підняти рівень продуктивності праці, який становитиме:

$$П_{пр} = 9581 / (620 - 10) = 15706,6 \text{ ваг-км/люд.},$$

порівняно з 2022 р. приріст рівень показника зросте на 1,6%:

$$\Delta П_{пр} = 15706,6 / 15453,0 \times 100 - 100 = +1,6 \text{ \%}.$$

Економія від вилучення зі штатного розкладу 3-х посад розподільувачів робіт 4 розряду складе:

$$Е_{фоп} = 8317 \times 3 \times 12 = 299,4 \text{ тис. грн},$$

де 8317 грн - середньомісячна зарплата розподільувача робіт 4 р., до складу якої входить основна зарплата - 6296 грн, премія - 10%, доплата за вислугу років - 20%, 1/12 розрахункової суми річної винагороди, яка становить 25% тарифу);

Економія від вилучення зі штатного розкладу 4-х посад бригадирів (звільнених) підприємств залізничного транспорту 6 р. складе:

$$Е_{фоп} = 10137 \times 4 \times 12 = 486,6 \text{ тис. грн},$$

де 10137 грн - середньомісячна зарплата бригадира бр., до складу якої входить основна зарплата - 6430 грн, премія - 10%, доплата за вислугу років - 30%, 1/12 розрахункової суми річної винагороди, яка становить 25% тарифу).

Економія від вилучення зі штатного розкладу 3 посад підсобних робітників складе:

$$E_{\text{фоп}} = 8110 \times 3 \times 12 = 292,0 \text{ тис. грн,}$$

де 8110 грн - середньомісячна зарплата підсобного робітника, до складу якої входить основна зарплата - 6642 грн, премія - 10%, доплата за вислугу років - 10%, 1/12 розрахункової суми річної винагороди, яка становить 25% тарифу).

Сума економії фонду оплати праці від оптимізації штату складе:

$$\Sigma E_{\text{фоп}} = 299,4 + 486,6 + 292,0 = 1078,0 \text{ тис. грн.}$$

З відрахувань на соціальні заходи у розмірі 22,0 %:

$$B_{\text{соц}} = 1078,0 \times 22/100 = 237,2 \text{ тис. грн.}$$

Розрахункова річна економія експлуатаційних витрат складе:

$$E_{\text{р.річ.}} = 1078,0 + 237,2 = 1315,2 \text{ тис. грн.}$$

Окрім прирісту продуктивності праці та економії витрат запропонований захід зменшує кількість працівників вагонної дільниці, які досягли пенсійного віку та збільшує чисельності працівників віком до 59 років на 9 люд.

3.3.2 Створення кадрового резерву з перспективою навчання і підвищення кваліфікації працівників

Кадровий резерв керівників державних підприємств, установ і організацій створюється для заміщення цих посад. Робота, що проводиться з особами, зарахованими до кадрового резерву, має сприяти підвищенню професійного рівня працівників та підготовці їх до виконання функцій на керівній посаді. Кадровий резерв формується з працівників і спеціалістів підприємств.

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності, а також досвід роботи.

Зарахування працівника до кадрового резерву провадиться за його згодою. Про зарахування до кадрового резерву повідомляється керівництво за місцем роботи зарахованого працівника. Зазвичай, на кожну посаду керівника державного підприємства, уст формується кадровий резерв у кількості не менш як дві особи. Керівники проводять з працівниками, зарахованими до кадрового резерву, роботу згідно із затвердженими ними індивідуальними планами, в яких передбачається:

- безперервне навчання шляхом самоосвіти;
- періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах;
- участь у роботі нарад, семінарів, конференцій з відповідних питань діяльності;
- участь у підготовці управлінських документів підприємства, установи, організації;
- вивчення і аналіз законодавства, документів міністерств, інших центральних чи місцевих органів державної виконавчої влади, виконавчих органів місцевого самоврядування.

Переважне право на заміщення вакантної керівної посади має працівник, зарахований до кадрового резерву на цю посаду.

Пропонуємо сформувати кадровий резерв на заміщення керівних посад Полтавської вагонної дільниці у кількості 12 люд., 7 з яких отримали вищу освіту або навіть ступінь магістра у 2015 – 2020 рр. та працюють не на керівних посадах. Для цього проведене індивідуальне опитування з метою виявлення, хто з них бажає просуватися по кар'єрних сходах. Результати надані у таблиці 3.3.

Для підготовки вказаних працівників до роботи на запропонованих посадах необхідно направити їх на курси підвищення кваліфікації керівних кадрів, а після навчання на курсах надати їм доступ до ознайомлення з новими посадами.

Таблиця 3.3 – Кадровий резерв у Полтавській вагонній дільниці

Посада працівника на момент опитування	Освіта	Вік	Стаж роботи	Майбутня посада
1.Заступник начальника вагонної дільниці	Вища	32 р.	10 р.	Начальник вагонної дільниці
2.Головний інженер	Магістр	38 р.	16 р.	Заступник начальника дільниці
3. Начальник відділу матеріально - технічного постачання та організації харчування в поїздах	Вища	41р.	19 р.	Заступник начальника дільниці
4. Начальник виробничо-технічного відділу	Магістр	44 р.	24	Головний інженер
5. Інженер-технолог 1 категорії	Вища	29р.	8р.	Начальник виробничо-технічного відділу
6. Майстер	Магістр	28 р.	9 р.	Начальник відділу матеріально - технічного постачання та організації харчування в поїздах
7.Бухгалтер 1 категорії	Магістр	25 р.	6 р.	Головний бухгалтер
8. Бригадир (звільнений) підприємств залізничного транспорту	Вища	47	29	Старший майстер резерву провідників
9.Майстер ПТО вагонів	Вища	43	23	Начальник пункту технічного обслуговування вагонів
10.Бригадир (звільнений) підприємств залізничного транспорту	Вища	26	8	Майстер ПТО вагонів
11.Бригадир (звільнений) підприємств залізничного транспорту	Вища	27	9	Майстер цеху екіпірування пасажирських вагонів
12.Провідник пасажирського вагона	Магістр	25	7	Начальник пасажирського поїзда

Результатом запровадження цього заходу буде зростання чисельності працівників, що підвищили кваліфікацію, на 7 люд., а згодом і зростання чисельності магістрів на керівних посадах на 3 люд., а також зростання мотивованості фахівців до праці у вагонній дільниці.

Додаткові витрати на курси підвищення кваліфікації керівних кадрів складають 37,8 тис. грн:

$$B_{\text{дод}}^1 = 5400 \text{ грн.} \times 7 = 37,8 \text{ тис.грн,}$$

де 5400 грн - вартість підвищення кваліфікації 1 працівника.

Інші 5 люд. вже пройшли аналогічне підвищення кваліфікації раніше.

3.3.3 Підвищення рівня мотивації працівників

Як відомо з досліджень Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решта, тобто 90%, потрібні чітко сформульовані завдання і стимули, щоб працювати на користь підприємству. Тому для успішної діяльності компанії потрібна система мотивації працівників.

Мотивація персоналу - це створення сприятливих умов праці і стимулів для праці з більшою самовіддачею та націленістю на якість і результат.

Мотивація працюючих може дати великі переваги, а саме:

- підвищення якості робіт і продуктивності підприємства у цілому;
- формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі;
- довгострокове співробітництво, зниження плинності кадрів;
- підвищення лояльності і відповідальності персоналу;
- формування сталої корпоративної культури.

Існує ще досі думка, що кращий метод стимулювання - це механізм премій і штрафів, але є і багато іншіх видів ефективної мотивації, і не всі вони засновані на грошовому заохоченні чи покаранні.

Найважливіший критерій - це тип впливу. Він буває прямий, і непрямий. Перший тип передбачає свідоме прагнення працівника до якісного виконання роботи, коли робітник заздалегідь очікує нагороду за виконане завдання. Цей тип поділяється на:

- матеріальні стимули (премії, фінансові бонуси, путівки та інші грошові заохочення;
- нематеріальні стимули (грамоти, нове робоче приміщення, коригування робочого графіка).

Непряма мотивація не передбачає вплив на певного працівника. Але проведені заходи мають стимулювати зацікавленість кожного у праці, створювати почуття задоволеності після якісного виконання завдання.

Окрім прямої і непрямой мотивації є також інші стимули, що мають впливати

на ефективність працівників:

- соціальна мотивація, через яку працівник розуміє, що він є частиною колективу, команди, і якщо він виконає своє завдання неякісно, то підведе всіх інших;
- психологічна мотивація через привітну і доброзичливу атмосферу, в якій людина з бажанням буде приходити на роботу і виконувати свої обов'язки;
- кар'єрна мотивація - перспектива кар'єрного росту іноді є великим стимулом для працівників, необхідно створювати умови для здорової конкуренції;
- освітня мотивація – часто люди працюють не тільки задля отримання грошей, а щоб розвиватися в певній сфері, отримувати нові знання.

До інструментів фінансової мотивації належать грошові заохочення і штрафи. Заохочення - це премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші винагороди матеріального характеру.

Системи штрафів можуть бути різними, але найпоширенішими є такі види:

- штраф за адміністративні порушення (запізнення на роботу, відсутність на робочому місці невиконання завдання і т.ін.);
- позбавлення премії за незадовільні результати роботи;
- відпрацювання (штрафні робочі години).

Штрафи є ефективним методом мотивації у поєднанні з матеріальними заохоченнями. Треба знайти золоту середину між винагородами і покараннями.

Нематеріальна мотивація може стати іноді ключовим інструментом в роботі з персоналом, а саме:

- мотиваційні наради, які зазвичай називають «летучками» або «планерками», на яких крім традиційного інформування працівників та обміну ідеями, керівник намагається налаштувати людей на плідну роботу; цей метод допомагає залучити співробітників до організаційного життя підприємства;
- вітання зі знаменними датами, днем народження, закінченням випробувального терміну, річницею роботи і т.і. – це привід привітати людину і підняти її настрій, підкріпити у співробітника відчуття його важливості для компанії, щоби підвищити його лояльність;
- можливості для професійного зростання – підвищення професійного рівня

вигідно як для працівника, так і для підприємства у цілому, тому добре було б як заохочення сплачувати співробітникам навчання на курсах, стажування, семінари;

- публічна похвала та інформування колективу про досягнення співробітника – простий, але дієвий метод, засіб для підтримки ентузіазму працівника, який відзначився;

- комфортні умови роботи - це вірний шлях до підвищення продуктивності праці, вкладення у це себе повністю виправдовує, до слова, на підприємствах УЗ систематично проводяться атестації робочих місць, які виявляють похибки у їх організації;

- гнучкий графік як метод заохочення – для деяких фахівців, які швидко виконують свої завдання або для тих, має якісь важкі сімейні обставини;

- додаткові вихідні – це один з найпростіших методів нематеріальної мотивації, коли співробітник за якісно виконане завдання може отримати день відпочинку з оплатою, то продуктивність його праці значно зростає;

- надання знижок на послуги або продукцію компанії, як наприклад надання усім залізничникам права на безкоштовний проїзд залізницею раз на рік;

- налагоджений зворотній зв'язок, коли співробітники мають можливість висловитися, поділитися своїми побажаннями щодо організації робочого процесу на «планерці» або через «поштову скриньку», стікерну дошку.

Розробка і впровадження мотиваційної системи складається з 7 ключових кроків:

- визначення проблем компанії, що виникають через низьку мотивацію; найчастіше – це неефективна праця, плинність кадрів, погана атмосфера в колективі, авральний режим роботи;

- складання списку ключових завдань (підвищення продуктивності праці, підняття командного духу, формування згуртованої команди);

- проведення соціальної діагностики з використанням опитування, анкет для визначення ключових фінансових та нефінансових стимулів, яких потребує колектив, кожен співробітник;

- розробка системи мотивації на основі отриманих даних, вибір конкретних

методів та встановлення їхньої послідовності і періодичності;

- розрахунок фінансових витрат на впровадження системи;

- детальне інформування персоналу про подальші зміни, а якщо система багаторінева і складна для сприйняття, то роздати детальні інструкції з описом параметрів оцінювання та способами нарахування бонусів і штрафів;

- запуск і тестування системи – по закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку, і, якщо результати за пробний період незадовільні, треба вдосконалювати систему.

Багато факторів мотивації вже існують у Полтавській вагонній дільниці, як і у інших підрозділах Укрзалізниці, але можна підвищити мотивацію і через додаткове заохочення працівників, що докладають зусиль до покращення роботи підприємства та вносять вклад у покращення його іміджу: винахідників, раціоналізаторів, переможців виробничого змагання по професіях та дільницях:

- відшкодування частини вартості технічної та навчальної літератури;

- надання пріоритету у виборі місяця відпустки;

- відшкодування до 50% вартості квитків на відвідання культурних, спортивних заходів;

- відшкодування до 50% вартості абонементів бібліотеки, басейну, тренажерного залу.

Також варто запровадити виділення певної кількості профспілкових путівок для відпочинку саме означених категорій персоналу.

Працівники мають самі обирати вид заохочення з наданого списку, керуючись сумою у розрахунку на 1 працівника, яку виділить керівництво. Так, якщо буде виділено 400 грн на 1 люд. на місяць, а станом на 2023р. таких людей на підприємстві нараховано близько 127 люд., то додаткові витрати становитимуть:

$$V_{\text{дод}}^2 = 400 \text{ грн} \times 12 \text{ міс.} \times 127 \text{ люд.} = 609,6 \text{ тис. грн}$$

3.3.4 Заохочення працівників до раціоналізаторської діяльності

При всіх недоліках законодавчого забезпечення процесів раціоналізації, основною причиною стрімкого падіння раціоналізаторської роботи на вітчизняних підприємствах, на наш погляд, є низький рівень топ-менеджменту підприємств, який має недостатнє усвідомлення важливості активізації творчої діяльності серед персоналу, несприйняття працівників як можливого джерела цінних ідей. Це призводить до все меншої активності у цьому питанні персоналу.

Виходячи з цього, для подальшого розвитку раціоналізації, яка має вагомий потенціал підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, пропонуємо встановити працівникам, які упродовж року запровадили раціоналізаторські пропозиції з сумарним економічним ефектом 80 тис. грн або більше, щорічну премію у 5 тис. грн за їхній внесок у розвинення цієї справи.

На думку фахівців підприємства це збільшить кількість раціоналізаторів щонайменше вдвічі, тобто до 12 люд. Додаткові витрати для реалізації заходу:

$$V_{\text{дод}}^3 = 5 \text{ тис. грн} \times 12 \text{ люд.} = 60 \text{ тис. грн.}$$

Остаточна річна сума економії витрат від запровадження усіх заходів становитиме:

$$E_{\text{річ}} = E_{\text{р.річ}} - V_{\text{дод}}^1 - V_{\text{дод}}^2 - V_{\text{дод}}^3 = 1315,2 - 37,8 - 609,6 - 60 = 607,8 \text{ тис. грн.}$$

3.3.5 Вплив запропонованих заходів на кадровий потенціал дільниці

Впровадження запропонованих заходів надасть можливість покращити управління кадровим потенціалом та допоможе поліпшенню локальних показників кадрового потенціалу і узагальнюючого показника структури, творчої активності, руху персоналу Полтавської вагонної дільниці.

Вплив запропонованих заходів на показники кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці наведено у таблиці 3.4, а графічне зображення на рисунках 3.5 – 3.7. Як бачимо, після впровадження заходів чисельність працівників зменшиться на 1,6 %, якісний показник зросте на ...%, під впливом зростання часткових показників, а рівень продуктивності праці підвищиться на 1,6%. Це свідчить про ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.4 – Вплив запропонованих заходів на показники кадрового потенціалу Полтавської вагонної дільниці

Показники кадрового потенціалу	До заходів	Після заходів	Зміна	
			Абс.	Відн.,%
1 Кількісний – чисельність працівників, люд.	620	610	-10	-1,6
2 Якісний - узагальнюючий показник кадрового потенціалу	0,8279	0,9036	+0,0757	+9,14
3 Продуктивність праці, ваг-км/люд.	15453	15706,6	+253,6	+1,6

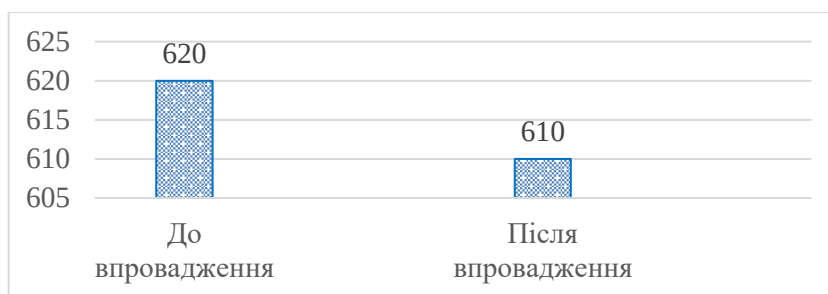


Рисунок 3.5 – Чисельність працівників вагонної дільниці до та після впровадження заходів, люд.

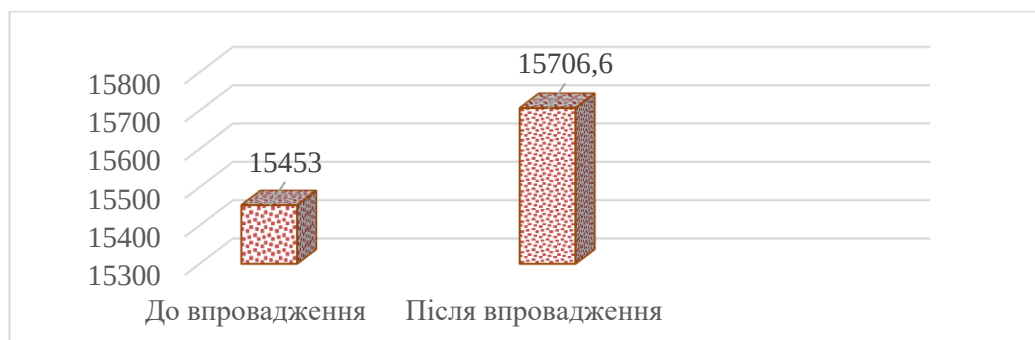


Рисунок 3.6 – Продуктивність праці до та після впровадження заходів, ваг-км/люд.

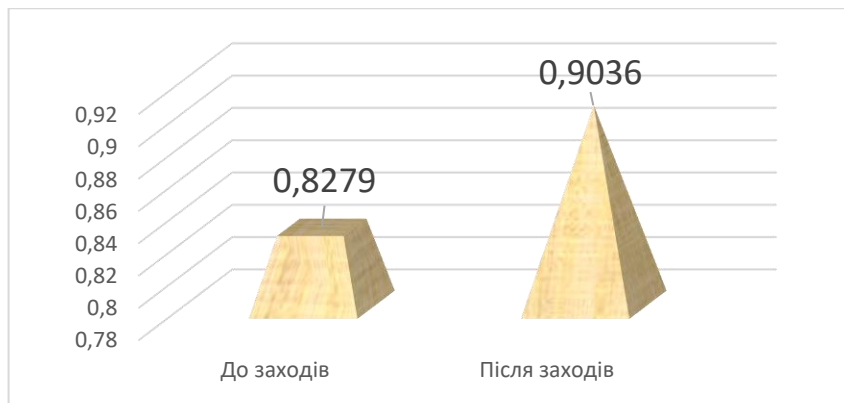


Рисунок 3.7 – Рівень кадрового потенціалу
до та після впровадження заходів

Висновки до розділу 3

В третьому розділі роботи проаналізовано основні проблеми розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці, зокрема низький рівень заробітної плати (на основі даних співвідношення середньомісячної зарплати по Укрзалізниці та середньої по Україні за 32 роки), розрив між зарплатами вищого керівництва та звичайних працівників, корупція, кумівство, фаворитизм.

Нами визначено основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці виходячи з теорії справедливості Д.Адамса. По-перше, «Справедливість»: мінімізація розриву заробітних плат вищого керівництва та працівників. Розрив повинен становити не більше ніж 15 разів між середньомісячною зарплатою звичайних працівників та вищого керівництва. По-друге, класифікація персоналу на три групи для збереження та розвитку кадрового потенціалу: 1) «ядро»: дефіцитні професії та професії, що забезпечують процес перевезень; 2) робочі місця, які повністю укомплектовані; 3) робочі місця, по яких є надлишок персоналу. По-третє, «Гідна зарплата». Необхідно забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату, яка відображає важливість роботи цих працівників та забезпечить їхнє достойне матеріальне визнання. Підвищення зарплати до рівня, принаймні, до 150% від середньої в Україні, є кроком у напрямку справедливості та визнання значущості кадрів залізничного

транспорту, стратегічно важливої галузі економіки України, яка є критично важливою в період війни. По-четверте, боротьба з корупцією, кумівством та фаворитизмом Передбачає подолання корупції на основі рекомендацій НАЗК, а також забезпечення прозорого прийняття на роботу, кар'єрного зростання та винагородження за конкретні трудові досягнення. Це не лише покращить робочі умови, але й забезпечить стаке підвищення мотивації працівників та сприятиме успішному розвитку Укрзалізниці в період та після війни. І надасть необхідний фінансовий ресурс для підвищення рівня заробітної плати працівників «Укрзалізниці».

Виконано розрахунки за матеріалами Полтавської вагонної дільниці за 2018 – 2022 рр., проаналізовано причини зміни його кадрового потенціалу.

Протягом аналізованого періоду узагальнюючий показник структури, творчої активності, руху персоналу та використання робочого часу значно зріс, досягнувши значення 0,8279. Це сталося в основному внаслідок зростання показника освіти з 6,79 до 8,71%; зростання показника якості управлінського персоналу з 5,13 до 11,11%; зростання показника підвищення кваліфікації з 11,85 до 14,35%, незважаючи на негативний вплив зменшення показника віку персоналу з 94,2 до 93,7%, зростання коефіцієнту плинності кадрів з 4,77 до 4,84 %; зменшення коефіцієнту стану здоров'я з 0,9706 до 0,9629.

Така ситуація вимагає розроблення заходів з нарощування кадрового потенціалу вагонної дільниці.

Нами запропоновано чотири заходи з підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Перший захід - оптимізація штату працівників Полтавської вагонної дільниці (річна економія експлуатаційних витрат складе 1315,2 тис. грн).

Другий захід - створення кадрового резерву з використанням перспективної програми навчання і підвищення кваліфікації працівників (в результаті зросте чисельність працівників віком до 59 років на 7 люд., чисельність працівників, що підвищили кваліфікацію, на 7 люд.). Додаткові витрати 37,8 тис. грн.

Третій захід - підвищення рівня мотивації працівників через додаткове заохочення винахідників, раціоналізаторів, переможців виробничого змагання по

професіях та дільницях, а саме: відшкодування частини вартості технічної та навчальної літератури; надання пріоритету у виборі місяця відпустки; відшкодування до 50% вартості квитків на відвідання культурних, спортивних заходів, абонементів бібліотеки, басейну, тренажерного залу, виділення певної кількості профспілкових путівок для відпочинку. Додаткові витрати 609,6 тис. грн.

Четвертий захід - заохочення ефективних раціоналізаторів через встановлення щорічної премії у 5 тис. грн за отриманий сумарний річний економічний ефект у 80 або більше тисяч гривень. Максимальні додаткові витрати 60 тис. грн.

Остаточна річна сума економії витрат від запровадження усіх трьох заходів становитиме 607,8 тис. грн.

Після впровадження заходів, рівень кадрового потенціалу зросте на 9,14 % під впливом зростання показників освіти та якості управлінського персоналу, а також показника творчої активності персоналу, чисельність працівників зменшиться на 1,6%, а продуктивність праці підвищиться на 1,6 %.

Висновки

В першому розділі ми проаналізували визначення кадрового потенціалу підприємства і дійшли висновку, що найбільш адекватним є визначення Плєтнікової І.Л. та І.В. Міронцевої: це сукупність здібностей виробничого персоналу підприємства забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам ринку в конкретних економічних та науково - технічних умовах виробництва, а також повна реалізація свого індивідуального потенціалу для досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг.

Ми згодні з визначенням Назаренко І.Л. [55], кадровий потенціал залізничного транспорту - це сукупність спроможностей працівників залізничного транспорту максимально ефективно виконувати свої обов'язки і виробляти високоякісні транспортні та інші послуги, роботи, продукцію для задоволення потреб економіки та населення у вантажних і пасажирських перевезеннях і отримання прибутку.

У структурі кадрового потенціалу підприємства виділяють особистісно-психологічний, професійно-кваліфікаційний, інтелектуальний, організаційний та соціальний компоненти.

Сутність та структура кадрового потенціалу зумовлюють його мінливість. Так, під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, кадровий потенціал може демонструвати прогресивну або регресивну динаміку

Визначено структуру та фактори формування кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

З'ясовано, що наявні великі проблеми з кадровим потенціалом Укрзалізниці.

У 2020 р. в АТ "УЗ" працювало 247,9 тис. осіб: 86,8 тис. інженерно-технічних та 161,1 тис. працівників робітничих професій. Безпосередньо в перевезеннях задіяно 194,4 тис. осіб, що на 83,4 тис. осіб (31%) менше, ніж у 2012 р. Продуктивність праці в сегменті перевезень склала в 2020 р. 1,195 млн т-км на одного працівника, або 101,3% до рівня 2012 р.

Правлінням АТ "УЗ" свідомо недонараховано та штучно не віднесено на собівартість перевезень за 2016 – 2020 рр. 43,5 млрд грн фонду оплати праці. За 2020 р. недонараховано 8,9 млрд грн або майже 26% загальних фактичних витрат на оплату праці персоналу, що безпосередньо задіяний в забезпеченні перевезень.

За 2016 – 2020 рр. це призвело до звільнення 169 тис. (55%) кваліфікованих працівників, зокрема тих професій, що задіяні в забезпеченні перевезень. На їх місце прийнято 112 тис. осіб, з яких лише 2,5 тис. після відповідного навчання. Інші, а це 45% усього штату, □ дилетанти. Таким чином, сформувалася дуже небезпечна "суміш", якщо врахувати, що верхній і частково середній рівень управлінців АТ "УЗ" теж дилетанти в питаннях функціонування залізничного транспорту. Але навіть таких "напівспеціалістів" недостатньо, щоб фізично забезпечити обслуговування експлуатованих технічних засобів відповідно до регламенту і нормативів. Це не просто статистика – це реальна загроза безпеці руху поїздів та життю пасажирів.

Ось така катастрофічна ситуація з кадровим потенціалом склалася на Укрзалізниці у 2020 році. І вона ще погіршилася через пандемію коронавірусу, що викликала скорочення перевезень та, відповідно, персоналу Укрзалізниці, а потім – через війну. І необхідно терміново розробляти заходи з його збереження та розвитку.

Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту - це цілеспрямований вплив на ціннісно-мотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну та організаційну складові трудового потенціалу, що виражається в якісній, кількісній і структурній зміні трудового потенціалу персоналу та підприємства в цілому відповідно до його стратегічних цілей і завдань .

Визначено концептуальний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

У другому розділі ми виконали комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності Полтавської вагонної дільниці Південної залізниці за останні 5 років.

Обсягові показники вагонної дільниці за останні п'ять років знизилися. Пробіг вагонів скоротився на 23,9 %, кількість перевезених пасажирів - на 45,2%,

кількість підготовлених та відправлених у рейс вагонів – на 21 %.

Програма ремонту планувалася за пробігом, а внаслідок відміни поїздів пробіг вагонів зменшився, тож і кількість деповських ремонтів зменшилася.

Доходи від послуг та реалізації продукції в поїздах на 1 відправленого пасажирів склали 6,92 грн, що менше за рівень 2018 р. на 2,91 грн або на 29,6% за умов скорочення перевезень та через зменшення попиту на послуги у поїздах. Так, доходи від надання постільної білизни становлять лише 41% від факту 2018р, сервісної продукції - 30,8 %, чайної продукції - 17,6 %, інших послуг - 20,6 %. Фондовіддача зменшилася на 3,7% через зменшення доходів на 29,6 % .

Чисельність працівників за 2022 р. склала 620 люд., що на 72 люд. або на 10,4% менше, ніж п'ять років тому.

Фонд оплати праці з основної діяльності зріс на 3,8 %, з перевезень - на 5,7%. Зростання ФОП є наслідком оплати простоїв та надурочної роботи через труднощі з укомплектуванням кадрами та збої у русі поїздів у воєнний час. Основний фонд оплати праці зріс на 12 % за умов скорочення обсягових показників, інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшилися на 18,2 %, а фонд додаткової заробітної плати зріс на 0,1 %. Середній відсоток премії по підприємству на кінець аналізованого періоду склав 16 %, а у 2018 р. він наближався до 20%.

Такі ж тенденції змінення фонду оплати праці і з перевезень: основний фонд оплати праці зріс на 13,2 %, інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшилися на 17 %, фонд додаткової заробітної плати зріс на 2,7 %.

Середня заробітна плата по дільниці склала 11423 грн. і зросла на 1566 грн або на 15,9 %.

Продуктивність праці становить 15453 ваг-км/люд., зменшилася на 3202 ваг-км/люд. або на 17,2 %, через скорочення пробігу вагонів на 23,9% при зменшенні чисельності експлуатаційного контингенту на 8,1 %.

Експлуатаційні витрати зменшилися на 5586 грн або на 3,8 % при зменшенні обсягових показників - за рахунок витрат з амортизації, матеріалів та інших витрат при одночасному зростанні фонду оплати праці, відрахувань, палива та

електроенергії. Собівартість одного вагона, відправленого у рейс, склала 11889 грн, тобто зросла на 21,9%.

За 2022 р. дільниця отримала доходів з основної діяльності 53125 тис. грн., менше ніж у 2018 р. на 18,7 %. З перевезень отримано 47604 тис. грн., менше на 14,8 %. з підсобно-допоміжної діяльності менше на 46,2 %.

На зменшення доходності вплинуло часткове призупинення курсування поїздів та перевезення пасажирів через обстріли внаслідок війни, розпочатої Росією проти суверенної України.

Доходів отримано 4783 тис. грн, менше 2018 р. на 4110 тис. грн. або на 46,2%. Зменшенню доходів сприяли тимчасові припинення курсування поїздів через обстріли та руйнування тягових підстанцій, відміна поїздів через зменшення пасажиропотоків, зменшення реалізації білизни.

В цілому за результатами 2022 р. отримано збиток у сумі 97 млн. 348 тис. грн. Рентабельність підсобно-допоміжної діяльності має від'ємну величину -4,3%.

В третьому розділі роботи проаналізовано основні проблеми розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці, зокрема низький рівень заробітної плати (на основі даних співвідношення середньомісячної зарплати по Укрзалізниці та середньої по Україні за 32 роки), розрив між зарплатами вищого керівництва та звичайних працівників, корупція, кумівство, фаворитизм.

Нами визначено основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці виходячи з теорії справедливості Д.Адамса. По-перше, «Справедливість»: мінімізація розриву заробітних плат вищого керівництва та працівників. Розрив повинен становити не більше ніж 15 разів між середньомісячною зарплатою звичайних працівників та вищого керівництва. По-друге, класифікація персоналу на три групи для збереження та розвитку кадрового потенціалу: 1) «ядро»: дефіцитні професії та професії, що забезпечують процес перевезень; 2) робочі місця, які повністю укомплектовані; 3) робочі місця, по яких є надлишок персоналу. По-третє, «Гідна зарплата». Необхідно забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату, яка відображає важливість роботи цих працівників та забезпечить їхнє достойне матеріальне визнання. Підвищення зарплати до рівня, принаймні, до 150%

від середньої в Україні, є кроком у напрямку справедливості та визнання значущості кадрів залізничного транспорту, стратегічно важливої галузі економіки України, яка є критично важливою в період війни. По-четверте, боротьба з корупцією, кумівством та фаворитизмом Передбачає подолання корупції на основі рекомендацій НАЗК, а також забезпечення прозорого прийняття на роботу, кар'єрного зростання та винагородження за конкретні трудові досягнення. Це не лише покращить робочі умови, але й забезпечить стаке підвищення мотивації працівників та сприятиме успішному розвитку Укрзалізниці в період та після війни. І надасть необхідний фінансовий ресурс для підвищення рівня заробітної плати працівників «Укрзалізниці».

Виконано розрахунки за матеріалами Полтавської вагонної дільниці за 2018 – 2022 рр., проаналізовано причини зміни його кадрового потенціалу.

Протягом аналізованого періоду узагальнюючий показник структури, творчої активності, руху персоналу та використання робочого часу незначно зріс, досягнувши значення 0,8279. Це сталося в основному внаслідок зростання показника освіти з 6,79 до 8,71%; зростання показника якості управлінського персоналу з 5,13 до 11,11%; зростання показника підвищення кваліфікації з 11,85 до 14,35%, незважаючи на негативний вплив зменшення показника віку персоналу з 94,2 до 93,7%, зростання коефіцієнту плинності кадрів з 4,77 до 4,84 %; зменшення коефіцієнту стану здоров'я з 0,9706 до 0,9629.

Така ситуація вимагає розроблення заходів з нарощування кадрового потенціалу вагонної дільниці.

Нами запропоновано чотири заходи з нарощування кадрового потенціалу.

Перший захід - оптимізація штату працівників Полтавської вагонної дільниці (річна економія експлуатаційних витрат складе 1315,2 тис. грн).

Другий захід - створення кадрового резерву з використанням перспективної програми навчання і підвищення кваліфікації працівників (в результаті зросте чисельність працівників віком до 59 років на 7 люд., чисельність працівників, що підвищили кваліфікацію, на 7 люд.). Додаткові витрати 37,8 тис. грн.

Третій захід - підвищення рівня мотивації працівників через додаткове

заохочення винахідників, раціоналізаторів, переможців виробничого змагання по професіях та дільницях, а саме: відшкодування частини вартості технічної та навчальної літератури; надання пріоритету у виборі місяця відпустки; відшкодування до 50% вартості квитків на відвідання культурних, спортивних заходів, абонементів бібліотеки, басейну, тренажерного залу, виділення певної кількості профспілкових путівок для відпочинку. Додаткові витрати 609,6 тис. грн.

Четвертий захід - заохочення ефективних раціоналізаторів через встановлення щорічної премії у 5 тис. грн за отриманий сумарний річний економічний ефект у 80 або більше тисяч гривень. Максимальні додаткові витрати 60 тис. грн.

Остаточна річна сума економії витрат від запровадження усіх трьох заходів становитиме 607,8 тис. грн.

Після впровадження заходів, рівень кадрового потенціалу зросте на 9,14 % під впливом зростання показників освіти та якості управлінського персоналу, а також показника творчої активності персоналу, чисельність працівників зменшиться на 1,6%, а продуктивність праці підвищиться на 1,6 %

Список літератури

- 1 Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР: закон України:(офіц. текст станом на 03.09.2019 N 232/94-ВР). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- 2 Господарський кодекс України: від 16 січня 2003 року № 436-IV: закон України (зі змінами та доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- 3 Про транспорт: закон України N 232/94-ВР (зі змінами та доп.). URL: [zakon. rada. gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua).
- 4 Про залізничний транспорт: закон України (офіц. текст станом 4 липня 1996 року N 273/96-ВР). URL:: [zakon. rada. gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua).
- 5 Про утворення публічного акціонерного товариства “Українська залізниця”: Постанова Кабінету міністрів України №200 від 25 червня 2014 р (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 604 від 12.11.2014) [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF/page>
- 6 Про внесення змін до Закону України “Про залізничний транспорт”: Закон України від 23.02.2012 № 4443-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2012. № 49. Ст. 554.
- 7 Кодекс законів про працю: введено в дію з 1 червня 1972 року Законом Української РСР від 10 грудня 1971 року N 322-VIII; із змінами і доповненнями. URL: [zakon. rada. gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua)
- 8 Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства "Українська залізниця", розслідування фактів можливої бездіяльності, порушення законодавства України органами управління зазначеного підприємства, що призвели до значного погіршення технічного стану підприємства та основних виробничих показників: Постанова Верховної Ради України. 2055-IX від 16.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-IX#Text>

9 Звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства "Українська залізниця", розслідування фактів можливої бездіяльності, порушення законодавства України органами управління зазначеного підприємства, що призвели до значного погіршення технічного стану підприємства та основних виробничих показників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-IX#Text>

10 Положення про оплату праці працівників акціонерного товариства «Українська залізниця». URL: <https://www.vpmu.org.ua/polozhennya-pro-oplatu-praci/>

11 Колективний договір між адміністрацією і Дорожнім комітетом профспілки Державного територіально - галузевого об'єднання "Південно - Західна залізниця" на 2001 - 2005 роки, пролонгований на 2006 – 2022 роки. URL: <https://www.vpmu.org.ua/kolektivniy-dogovir-regionalnoyi-filiyi-pivdenno-zahidna-zaliznitsya/>

12 Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд прес, 2008 . 201 с.

13 Дарміць Р.З., Горішна Г.П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 26-34.

14 Бибик, С. П. Словник іншомовних слів. Тлумачення, словотворення та слововживання : близько 35000 слів і словосполучень / С. П. Бибик, Г. М. Сюта; за ред. С. Я. Єрмоленко. – Харків: Фоліо, 2005. – 623 с.

15 Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.

16 Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

17 Шегда А.В. Основы менеджмента: учебное пособие. К.: Знання, 1998.

512 с.

18 Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: монография. К.: МАУП, 2000. 576 с.

19 Беззубко Л.В., Гончарова Л.О., Беззубко Б.І. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд-прес, 2008. 201 с

20 Воробьев Г.Г. Человеческие ресурсы и современная служба персонала. *Социс.* 1996. № 11. С. 109-115.

21 Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

22 Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» : для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

23 Макаровська Т.П., Боднар Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 304 с.

24 Брич В.Я., Нагара М.Б. Коучинг в системі управління людськими ресурсами: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 188 с.

25 Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Знання, 2011. 390 с.

26 Дороніна М.С., Сатушева К.В. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток: монографія. Х.: ХНЕУ, 2011. 231 с.

27 Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні. Донецьк: ДонНУ, 2014. 395 с.

28 Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

29 Россоха В.В. Методичні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК. *Економіка АПК.* 2005. № 8. С. 36-42.

- 30 Величко О.В. Сутність економічного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 15-20.
- 31 Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. №3. С. 48-53.
- 32 Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
- 33 Плєтнікова І.Л., Міронцева І.В. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2007. №19-20. С. 78-87.
- 34 Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
- 35 Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
- 36 Криклий А.С. Формирование кадрового потенциала отрасли: вопросы теории и практики. К. : Репро-Графика, 2003. 282 с.
- 37 Слиньков В.Н. Управление персоналом (практические рекомендации). К.: Алерта, 2004. 240 с.
- 38 Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 336–344.
- 39 Назаренко І.Л., Маслова В.О., Погрібна Я.Д. Методика оцінки кадрового потенціалу служби залізниці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 49, 2015. С.248-253.
- 40 Гребенюк Г.М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу. (08.00.04): дис. ... канд. екон. наук. Дніпро, 2020. URL: https://ndch.diit.edu.ua/upload/%D0%97%D0%B0%D1%89%D0%B8%D1%82%D1%8B/%D0%B3%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA/Dissер_Hrebenuk.pdf
- 41 Про Укрзалізницю. Офіційний сайт УЗ.URL: <https://uz.gov.ua/about/>

42 Белашов Є. Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році.(15.02.2023). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r>

43 Дикань В.Л., Козинець А.С., Чупир Т.Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків: ПП Видавництво «Нове слово», 2004. 164 с.

44 Дикань В.Л., Компанієць В.В., Назаренко І.Л. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту: підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 504 с

45 Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 225 с.

46 Дикань В.Л., Шраменко Е.В., Якименко Н.В. Экономика предприятия: учебное пособие. Х. : УкрДАЗТ, 2012. 278 с.

47 Экономика труда: учебник / Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Юрченко Ю.Н., Воловельская И.В. Харьков: ООО "Олант", 2002. 189 с.

48 Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. НІСД. Київ. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4824>

49 Від початку повномасштабного вторгнення РФ загинули 530 залізничників – Укрзалізниця. Інтерфакс Україна (04.11.2023). URL: <https://interfax.com.ua/news/general/945414.html>

50 Укрзалізниці бракує до 30% кваліфікованих кадрів - голова правління (13.10.2023). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3773340-ukrzaliznici-brakue-do-30-kvalifikovanih-kadriv-golova-pravlinna.html>

51 Офіційно: Середня зарплата на “Укрзалізниці” зросла до 16 865 гривень. URL: <https://zv.zp.ua/oficijno-serednja-zarplata-na-ukrzaliznici-zroslo-do-16-865-griven/>

52 Середня заробітна плата по Україні склала близько 18 тис. грн. (2023). *Нова доба. Газета Київської області*. URL: <https://novadoba.kiev.ua/archives/8698>

53 Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник для студ. вищ. навч. закл. УкрДАЗТ, 2012. 276 с.

54 Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 3. С. 42 - 47.

55 Назаренко І.Л. Оцінка та оптимізація кадрового потенціалу дирекції залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 70-74.

56 Назаренко І.Л., Стогнієва Т.Г. Оцінка кадрового потенціалу локомотивного депо. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №59. 2017. С. 142 -14.

57 Токмакова І. В., Войтов І. М., Штефан К. І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 179-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_63_24

58 Кравчук Н.М., Ільїна О.А. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 111-116.

59 Кльоба Л. Г. Організаційно-економічний механізм управління персоналом. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної відеоконференції, Львів, 23–24 травня 2012 р. / Національний університет "Львівська політехніка" та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 137–138.

60 Цуркан С. М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. №2(1). С. 62-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirp_2016_2%281%29_14

61 Назаренко І. Л., Труш І.М. Організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом структурного підрозділу залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 94-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_66_14

62 Гребенюк Г.М. Розвиток трудового потенціалу підприємств

залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу : автореф. ... канд. екон. наук : 08.00.04. МОНУ, Дніпровс. нац. ун-т залізнич. тр-ту. – Дніпро, 2020. – 20 с.

63 Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29. № 4. С. 80–85. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/11426/1/Hrebeniuk.pdf>

64 Гребенюк Г. М. Удосконалення системи формування трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 59. 2017 С. 109-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_59_16.

65 Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць / М. В. Корінь. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. Т. 1. С. 53-56

66 Овчиннікова В.О., Корінь М. В., Обруч Г.В., Чорнобровка І. В. Соціальна відповідальність як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах соціально-економічної *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 58-69.

67 Панченко Н.В., Токмакова Є.В. Деструктиви розвитку трудового потенціалу залізничного транспорту. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. Вип. 1(81). С. 36 – 41.

68 Сень О. В., Коваленко М. В., Книш В. В. Розвиток кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 107-113. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/21.pdf

69 Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. С. 48–56. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929>

70 «Укрзалізниця»: оприлюднення розміру зарплати може становити загрозу

(2023). <https://dostup.pravda.com.ua/news/publications/ukrzaliznytsia-opryliudnennia-rozmiru-zarplaty-mozhe-stanovyty-zahrozu>

71 Голова УЗ розповів, скільки він заробляє (1.01.2021) URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/01/17/670066/>

72 Зарплата залізничників порівняно із середньою в Україні торік впала до мінімуму. (16.03.2023). Rail. Insider. URL: <https://www.railinsider.com.ua/zarplata-zaliznychnykiv-porivnyano-iz-serednoyu-v-ukrayini-torik-vpala-do-minimumu/>

73 Укрзалізниця збільшує на 10% тарифні ставки та посадові оклади залізничників. URL: <https://zv.zp.ua/170625-2-ukrzaliznicja-zbilshuie-na-10-tarifni-stavki-ta-posadovi-okladi-zaliznichnikov/>

74 Середня зарплата на “Укрзалізниці” зросла до 16 310 гривень. URL: <https://zv.zp.ua/serednja-zarplata-na-ukrzaliznici-zroslo-do-16-310-griven/>

75 Середня заробітна плата працівників залізниць України у вересні 2023 р. URL: <https://zulp.org.ua/salary/serednya-zarobitna-plata-pracivnykiv-zaliznycz-ukrayiny-u-veresni-2023-r/>

76 Лященко: Фінплан Укрзалізниці на 2024 рік передбачає підвищення зарплат залізничникам. URL: <https://zv.zp.ua/ljashhenko-finplan-ukrzaliznici-na-2024-rik-peredbachaie-pidvishhennja-zarplat-zaliznichnikom/>

77 Скорочення лінійного персоналу є убивчим для залізничної галузі - в. о. голови "Укрзалізниці" (22.01.2015). URL: <https://interfax.com.ua/news/press-conference/246290.htm>

78 Бойко І. Розлили пального на 300 мільйонів гривень: нардепи розповіли, як на "Укрзалізниці" деребанять гроші – ЗМІ (31.01.22) URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/rozlili-palnogo-na-300-milyoniv-griven-nardepi-rozpovili-yak-na-ukrzaliznici-derebanyat-groshi-zmi-novini-ukrajina-11688919.html>

79 Плєтнікова І.Л. (Назаренко). Удосконалення методики оцінки кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. №4, т. 2. С. 52 – 56.

80 Топ-20 корупційних ризиків у діяльності АТ «Укрзалізниця». Національне агентство з питань запобігання корупції (2023). URL:

<https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/06/UZ.pdf>

81 Назаренко І.Л., Омеляненко М.В. Основні напрямки збереження та розвитку кадрового потенціалу Укрзалізниці в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №83. 2023.

82 Nazarenko I.L., Omelianenko M.V. Preservation of personnel potential of Ukrainian railway transport enterprises during the war. Матеріали 19-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків) // УкрДУЗТ. – 2023. - С. 403 – 405.

83 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

84 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. - Х.: УкрДУЗТ, 2018. – 54 с.

Додаток А

Розширена техніко-економічна характеристика Полтавської вагонної дільниці

Предметом діяльності Полтавської вагонної дільниці є перевезення пасажирів справним парком вагонів з високою культурою обслуговування в поїздах на шляху прямування, забезпечення безпеки руху поїздів та автотранспорту, охорони праці працівників, безпеки життя та здоров'я пасажирів, охорони навколишнього середовища, пожежної безпеки, виконання виробничих планів, ремонту та обслуговування рухомого складу, модернізації основних фондів, планових завдань, розробка і виконання організаційно-технічних заходів з попередження катастроф, аварій, порушень у поїзній та маневровій роботі, нещасних випадків на виробництві, ведення господарської діяльності з дотриманням фінансової та розрахункової дисципліни. Дільниця також має забезпечити впровадження заходів зі зниження собівартості та підвищення доходів, з організації праці, підвищення її продуктивності та покращення умов, дотримання трудового законодавства, з розвитку і зміцнення ремонтної та матеріально-технічної бази, впровадження прогресивних технологій і нової техніки, облік несправних вагонів, виключення їх з інвентарного парку, вибраковування та відновлення запасних частин і деталей.

Окрім того, дільниця виконує:

- вивчення, впровадження передового досвіду ремонту та технічного обслуговування пасажирських вагонів в експлуатації;
- утримання основних фондів;
- створення безпечних умов праці, попередження травматизму і професійних захворювань;
- розробку і узгодження технологічних процесів з ремонту та технічного обслуговування пасажирських вагонів, збереження вагонного парку, технологічного обладнання і механізмів;
- контроль за виконанням встановлених норм витрат, правильним та

раціональним використанням матеріальних і грошових ресурсів та їх збереженням;

- розробку та здійснення заходів для збереження матеріалів, палива, електроенергії і запасних частин;

- своєчасне встановлення нового обладнання, виконання плану капітального будівництва та ремонту;

- своєчасне впровадження в експлуатацію об'єктів виробничого призначення, організацію бухгалтерського, податкового, оперативного, статистичного обліку, надання фінансової та статистичної звітності, проведення атестації робочих місць за умовами праці;

- забезпечення правильного застосування встановлених положень з оплати праці і системи преміювання;

- вжиття заходів щодо недопущення необґрунтованих понаднормових витрат робочого часу; здійснення заходів для підвищення ефективності роботи за рахунок виконання робіт з підсобно-допоміжної діяльності;

- організацію підготовки, перепідготовки і навчання кадрів масових професій, підвищення їх кваліфікації.

Дільниця має також забезпечити дотримання Закону України «Про звернення громадян», покращення культурно-побутових умов праці працівників, проведення вхідного контролю отриманої продукції, організацію розробки та виконання планів впровадження нової техніки і технологій, пропозицій та заходів у проведенні єдиної технічної політики з охорони навколишнього природного середовища, організаційно-технічних заходів та заходів, спрямованих на зменшення шкідливого впливу на довкілля, раціонального використання природних ресурсів на дотримання норм екологічної безпеки, забезпечення збирання, збереження та недопущення знищення і псування відходів, що мають ресурсну цінність та підлягають утилізації, дотримання нормативів їх гранично допустимого скидання, запобігання забрудненню навколишнього середовища, екологічної безпеки, дотримання нормативів шкідливих впливів на навколишнє природне середовище, здійснення інших видів діяльності, які не заборонені діючим законодавством України, а також видів діяльності, що відповідно до діючого законодавства України

потребують спеціального дозволу (ліцензії).

До складу вагонної дільниці входять: керівництво, відділ виробничо-технічний, відділ матеріально-технічного постачання та організації харчування в поїздах, сектори з кадрів та з охорони праці, бухгалтерія, 2 резерви провідників (ст. Полтава і ст. Кременчук), 2 ПТО вагонів (ст. Полтава і ст. Кременчук), 2 цехи екіпірування пасажирських вагонів (ст. Полтава і ст. Кременчук), господарчий цех ст. Полтава. Керівництво дільницею здійснюється начальником, який призначається та звільняється з посади керівником філії.

Начальник вагонної дільниці має право діяти від імені філії, УЗ, представляти їх інтереси у всіх підприємствах, установах, державних і громадських організаціях, органах державної влади та місцевого самоврядування з правом підписання заяв та форм, подання та отримання документів з державного реєстру, у відносинах з державними і приватними нотаріусами, банками, з фізичними особами, у судах загальної юрисдикції всіх інстанцій.

Начальник дільниці має право відкривати поточний рахунок у національній валюті для зарахування страхових коштів та рахунки для зарахування коштів для виплати заробітної плати, розпоряджатися такими рахунками та підписувати розрахункові документи; закривати поточні рахунки, вчиняти правочини, укладати, змінювати та розривати будь-які договори, вчиняти інші дії, необхідні для здійснення фінансово-господарської діяльності підрозділу, а також: проводити акцепт рахунків та сплачувати податки, збори, інші платежі до державного та місцевих бюджетів, підписувати та подавати фінансову, податкову, статистичну та іншу звітність, документи, вести претензійну роботу, завіряти копії документів, користуватися майном, яке знаходиться на балансі філії, та набувати майно філії.

Начальник дільниці має право видавати та підписувати накази та затверджувати внутрішні документи, підписувати акти приймання-передачі, звірки взаєморозрахунків, виконаних робіт, наданих послуг, документи, що підтверджують виконання зобов'язань згідно договорів, підписувати фінансово-господарські документи, пов'язані з укладанням та виконанням договорів; взаємні розрахунки, спільні протокольні рішення та зведений реєстр до протокольних

рішень про організацію взаєморозрахунків. А також складати повідомлення та декларування про результати ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки до відповідних уповноважених законодавством України органів та заяви на одержання дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки; на експлуатацію машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки.

Начальник дільниці має право приймати рішення про відрядження в межах України працівників, здійснювати прийом, переведення, переміщення та звільнення працівників, виконувати інші функції власника з питань законодавства про працю щодо працівників (в т. ч., заохочувати працівників, притягати до дисциплінарної та матеріальної відповідальності).

Начальник вагонної дільниці розподіляє обов'язки між працівниками, контролює своєчасне виконання доручених їм завдань, визначає напрямки діяльності дільниці, подає на затвердження керівнику філії штатний розпис дільниці, здійснює контроль за цільовим використанням коштів, виконанням заходів, з підготовки до літніх перевезень та роботи в зимових умовах, розподіляє матеріали, устаткування, запасні частини між структурними підрозділами, здійснює заходи щодо збереження майна, забезпечує збереження державної таємниці та режиму секретності, здійснює організацію технічного навчання, підвищення кваліфікації працівників, контролює укомплектування кадрами, затверджує посадові інструкції працівників, вирішує питання організації роботи, вживає необхідні заходи для виконання завдань дільниці, здійснює інші повноваження та вирішує інші питання діяльності вагонної дільниці.

Начальник вагонної дільниці зобов'язаний:

- виконувати вимоги чинного законодавства України, Статуту УЗ, Положення про філію, Положення про вагонну дільницю, умов Колективного договору;

- попередньо погоджувати обґрунтовані зміни до штатного розпису, в межах встановленої чисельності та фонду оплати праці дільниці та надати їх на затвердження керівництву філії;

- вживати заходи для виконання завдань з мобілізаційної підготовки, мобілізації у сфері цивільного захисту, а також щодо відповідного зберігання

матеріальних цінностей мобілізаційного резерву;

- забезпечувати захист конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- забезпечувати виконання планів діяльності дільниці;

Начальник вагонної дільниці несе відповідальність за:

- виконання функцій та завдань, покладених на підрозділ й визначених Статутом УЗ, Положенням про філію та Положенням про вагонну дільницю, а також доведених філією планових показників діяльності дільниці;

- виконання виробничих, планових завдань дільниці, забезпечення її підрозділів матеріалами, енергоносіями, обладнанням та рухомим складом, їх раціональне використання;

- вжиття заходів щодо запобігання пожеж, аварій, відмов та інших порушень у роботі залізничного транспорту, його споруд, рухомого складу, обладнання, машин та механізмів;

- забезпечення працівників засобами захисту, спецодягом, спецвзуттям, інструментами, обладнанням та пристосуванням згідно з нормативними вимогами з охорони праці;

- дотримання законодавства України з охорони навколишнього природного середовища;

- збереження майна дільниці, від дій, наслідком, яких є його відчуження, знищення або пошкодження;

- виконання зобов'язань дільниці перед іншими підрозділами Філії, УЗ;

- нераціональне, нецільове використання коштів, інше розпорядження майном, вчинене всупереч Положенню про вагонну дільницю, Положенню про філію, Статуту УЗ, рішенням органів УЗ, законодавству України;

- не надання до філії обґрунтованих пропозицій щодо списання, відчуження, передачі в користування, оренду, концесію майно, яким наділена дільниця, відповідно до законодавства та в порядку, встановленому Статутом УЗ, Положенням про філію та внутрішніми документами УЗ, філії;

- вжиття заходів щодо запобігання нещасних випадків з працівниками на виробництві, порушення законодавства про охорону праці;

- забезпечення організації, ведення бухгалтерського, податкового обліку, збереження бухгалтерських, податкових документів, реєстрів бухгалтерського обліку, фінансової, податкової, статистичної звітності протягом встановлених термінів, недопущення порушення фінансової, розрахунково-платіжної і касової дисципліни;

- повноту, своєчасність та достовірність складеного окремого балансу, оперативної, фінансової, статистичної і податкової звітності дільниці та своєчасність її подання до керівних органів;

- своєчасне нарахування та сплату податків і зборів до бюджетів усіх рівнів та державних фондів України відповідно до законодавства України, Статуту УЗ, Положення про філію та Положення про вагонну дільницю.

Дільниця відповідає за своїми зобов'язаннями згідно законодавства України, Статута УЗ, Положень про філію та про вагонну дільницю. Відповідальність перед УЗ та філією за втрату, знищення чи пошкодження майна, що закріплена за дільницею, несе начальник дільниці.

Працівники дільниці відповідають за невиконання трудових обов'язків.

Начальник дільниці та працівники відповідають за незаконне отримання, використання, розголошення державної таємниці, службової інформації, комерційної таємниці, конфіденційної інформації.

Вагонна дільниця володіє та користується майном, яким вона наділена для досягнення мети діяльності, але не є самостійним власником майна. Майно належить УЗ на праві власності або закріплене за УЗ на праві господарського відання. Майно вагонної дільниці складається з основних засобів, оборотних активів, а також інших матеріальних і нематеріальних активів, вартість яких відображається в окремому балансі дільниці, а також земельних ділянок.

Дільниця має право здійснювати щодо майна тільки ті дії та вчиняти правочини тільки в тих межах, які встановлені відповідними органами УЗ, філією і не суперечать законодавству, Статуту УЗ та Положенню про філію.

Дільниця надає філії пропозиції щодо списання, відчуження, передачі в користування, оренду, концесію майна, яким вона наділена.

Господарську діяльність вагонна дільниця здійснює відповідно до основних

фінансово-економічних показників, затверджених УЗ, у межах законодавства України та відповідно до внутрішніх документів.

Вона підвищує ефективність використання основних засобів, матеріальних і фінансових ресурсів, вживає заходів по удосконаленню фінансово-економічної роботи, забезпечує повне і своєчасне надходження та перерахування коштів за виконані роботи та надані послуги, правильне обчислення та своєчасну сплату податків і зборів, а також своєчасну виплату заробітної плати тощо.

Дільниця забезпечує контроль і суворе дотримання корпоративної дисципліни цін і тарифів, правильність їх застосування, веде діловодство, документообіг та інформаційно-аналітичну роботу, впроваджує та використовує інформаційні технології і автоматизовані системи обліку та управління діяльністю, має окремий баланс, складає узагальнену фінансову, податкову, статистичну та оперативну звітність.

Вагонна дільниця уповноважена вести бухгалтерський, податковий, статистичний та оперативний облік своєї господарської діяльності, складати фінансову, податкову, статистичну та оперативну звітність та надавати її філії.

Для організації нарахування та сплати податків дільниця веде податковий облік, складає окремі декларації з податку на додану вартість, додатки до них та уточнюючі розрахунки. Також дільниця складає декларації з податку на прибуток, додатки до неї та уточнюючі декларації. Фінансові та податкові документи підписуються начальником і головним бухгалтером вагонної дільниці.

Головний бухгалтер безпосередньо підпорядковується начальнику та знаходиться в оперативному підпорядкуванні у головного бухгалтера філії. Відповідальність за правильність та достовірність бухгалтерського та податкового обліку та звітності несуть начальник та головний бухгалтер. За місцем знаходження дільниці ведеться робота зі збереження й архівування її документів.

Начальник вагонної дільниці, його заступники або головний інженер, головний бухгалтер мають право у межах повноважень відкривати поточний рахунок у національній валюті для зарахування страхових коштів й рахунок для зарахування коштів для виплати заробітної плати, розпоряджатися такими

рахунками та підписувати розрахункові документи; закривати поточні рахунки.

Дільниця здійснює свою діяльність в межах, визначених законодавством, Статутом УЗ, Положенням про філію, рішеннями відповідних органів УЗ, філії та Положенням про вагонну дільницю, планує свою діяльність, визначає перспективи свого розвитку, виходячи з попиту на послуги, продукцію, роботи, що забезпечують виробничі та соціальні потреби дільниці.

Дільниця має право подавати на погодження до філії документи щодо: поліпшення умов праці, оплати праці, трудових і соціальних гарантій, передбачених Колективним договором; передачі та отримання у користування земельних ділянок; розпорядження майном, у т. ч. оренди, відчуження, застави, списання; підвищення ефективності використання майнових та земельних ресурсів; завантаження вільних виробничих потужностей.

Має право виносити пропозиції з будь-яких питань, пов'язаних із здійсненням діяльності, а також: від імені Товариства УЗ вчиняти правочини, пов'язані з діяльністю, вести претензійну роботу, набувати майнових та особистих немайнових прав, виступати позивачем та відповідачем у судах, вчиняти інші дії, необхідні для здійснення господарської діяльності; використовувати знаки для товарів і послуг та ноу-хау, надані УЗ; діяти від імені УЗ, представляти інтереси УЗ, зокрема філії з питань діяльності дільниці, в органах державної влади та місцевого самоврядування; відкривати поточний рахунок для зарахування страхових коштів та рахунки для виплати заробітної плати, розпоряджатися ними та підписувати розрахункові документи; закривати поточні рахунки; розпоряджатися майном, у т. ч. грошовими коштами; представляти УЗ та філії в судах, в міжнародних арбітражах; видавати розпорядчі документи з поточних питань діяльності.

Дільниця зобов'язана діяти в інтересах філії, УЗ, забезпечувати безаварійну експлуатацію інфраструктури, безпечне перевезення пасажирів, багажу та вантажобагажу і їх збереження, виконувати у роботи та надавати послуги, що мають пріоритетне значення для філії та УЗ; забезпечувати безпеку руху поїздів, екологічну безпеку, попередження і ліквідацію надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру, безпечні умови праці та дотримання вимог охорони

праці працівниками, своєчасне нарахування та сплату податків та зборів, збереження, справне утримання та відновлення майна, забезпечувати ефективне його використання, виконувати обов'язки, покладені на неї. Дільниця зобов'язана підвищувати рівень соціального захисту працівників, поліпшення умов праці і санітарно-побутових умов, впроваджувати сучасні механізми мотивації праці.

Працівники мають права та виконують обов'язки, користуються пільгами та несуть відповідальність згідно законодавства про працю України, інших нормативно-правових актів та внутрішніх документів філії, УЗ, наказів керівника дільниці, та посадових інструкцій. Трудові відносини з працівниками регулюються законодавством України, Статутом УЗ, Галузевою угодою, Колективним договором, Положеннями про філію та вагонну дільницю та Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Матеріально-технічне забезпечення здійснюється відповідно до планів, затверджених УЗ на централізоване та самостійне забезпечення, виходячи з необхідності її ефективної і сталої роботи, безпеки руху, економічно обґрунтованого використання матеріальних ресурсів при обґрунтованому рівні їх запасів, реалізує політику УЗ та філії з питань закупівель та постачання ресурсів.

Дільниця в межах плану самостійного забезпечення організовує та здійснює: комплекс організаційних і технічних заходів для безперебійного постачання для потреб дільниці продукції, що відповідає вимогам стандартів, технічних умов та іншої нормативної документації; ефективне використання інфраструктури складського господарства; контроль за дотриманням норм та нормативів запасів матеріально-технічних ресурсів.

Діяльність дільниці припиняється у порядку та на умовах, передбачених Статутом УЗ, Положеннями про філію та про вагонну дільницю та законодавством України, за рішенням правління УЗ. При скороченні штату дільниці працівникам, які скорочуються, гарантується дотримання прав, їх законних інтересів відповідно до законодавства України та умов Колективного договору.

Схема структури управління Полтавської вагонної дільниці наведена на рис. А.1.

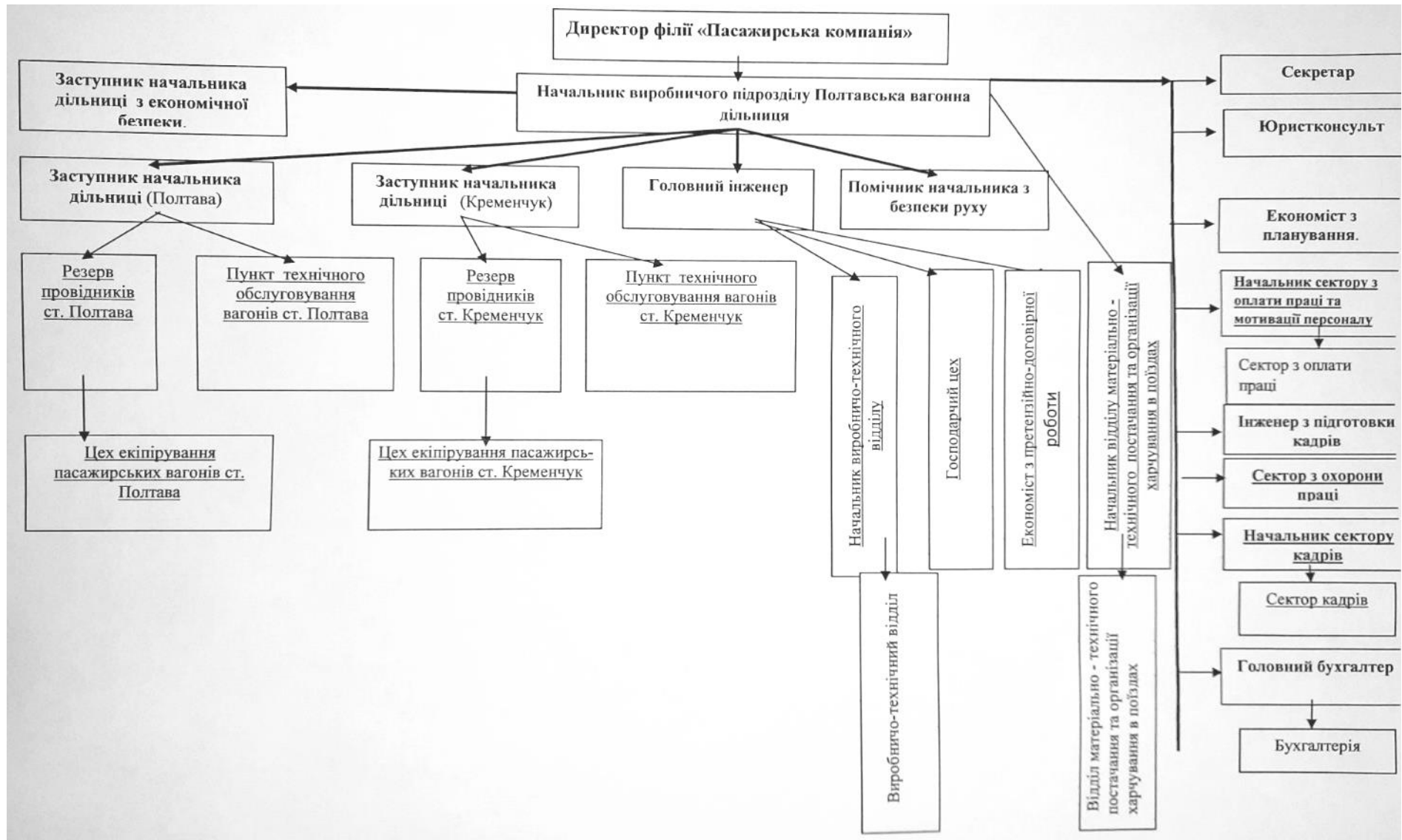


Рисунок А.1 – Схема структури управління Полтавської вагонної дільниці

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Оцінювання та розвиток кадрового потенціалу Полтавської
вагонної дільниці»

автора: Омельяненко Марина Валеріївна
(ПІБ автора повністю)

містить 15,19 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

13.12.2023 р.