МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра **управління персоналом і економіки праці**

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____
«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **051 «Економіка»**
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: **Управління кадровим потенціалом підприємства**
(на прикладі регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»)

Виконавець:
Студентка 4 курсу ЦЗВФН групи 6
Орловська Ольга Анатоліївна
_____

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна
_____

ОНЕУ - 2026

АНОТАЦІЯ

Орловська Ольга Анатоліївна. «Управління кадровим потенціалом підприємства (на прикладі регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»)»
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
Одеса, 2026

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є система управління персоналом регіональної філії «Одеська залізниця».

Розглянуто теоретичні засади кадрової політики та управління персоналом, а також сучасні підходи до підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Проведена оцінка кадрового потенціалу та кадрової структури підприємства регіональної філії «Одеська залізниця», визначено основні переваги та проблемні аспекти.

Розроблено та обґрунтовано комплекс заходів щодо підвищення соціально-економічної ефективності кадрової політики підприємства, зокрема вдосконалення системи компенсації та мотивації персоналу, залучення й утримання молодих спеціалістів, цифрову трансформацію кадрових процесів, підвищення ефективності кадрової політики та розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Проведено розрахунок соціально-економічної ефективності та показника ROI запропонованих заходів, що підтвердило їх економічну доцільність та перспективність практичного впровадження.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, мотивація персоналу, продуктивність праці, HR-менеджмент, корпоративна культура, цифровізація HR-процесів

ANNOTATION

Orlovska Olha Anatoliivna. «Managing the human resources potential of an enterprise» (based on the example of the Odessa Railway regional branch of Ukrzaliznytsia JSC)
thesis for the bachelor's degree
in the specialty 051 «Economics»
according to the professional educational program
«Economics and Management in the HR Industry»
Odesa, 2026

The bachelor's qualification thesis consists of three chapters. The object of the study is the personnel management system of the regional branch «Odesa Railway».

The paper examines the theoretical foundations of personnel policy and human resource management, as well as modern approaches to improving the efficiency of labor resource utilization. An assessment of the personnel potential and staffing structure of the regional branch «Odesa Railway» was conducted, and the main advantages and problematic aspects were identified.

A set of measures aimed at improving the socio-economic efficiency of the enterprise's personnel policy was developed and substantiated, including the improvement of the compensation and staff motivation system, attraction and retention of young specialists, digital transformation of HR processes, enhancement of personnel policy efficiency, and development of corporate culture and internal communications. The socio-economic efficiency and ROI of the proposed measures were calculated, which confirmed their economic feasibility and prospects for practical implementation.

Keywords: personnel policy, personnel management, staff motivation, labor productivity, HR management, corporate culture, digitalization of HR processes.

ЗМІСТ

ВСТУП ……2

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність, складові кадрового потенціалу підприємства …… 4

1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства …….. 11

1.3. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах кризових викликів …… 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ОДЕСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» ……. 24

2.2. Оцінка кадрового потенціалу та кадрової структури підприємства …….. 33

2.3. Аналіз ефективності управління кадровим потенціалом регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» ……... 45

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ОДЕСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1. Сучасні підходи та зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом підприємств ……... 52

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця» ….. 54

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів …. 63

ВИСНОВКИ …….. 67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……. 70

ДОДАТКИ 73

ВСТУП

Стабільний розвиток підприємства та підвищення конкурентоспроможності забезпечується насамперед ефективним управлінням кадровим потенціалом. Тому, що саме ефективне управління персоналом визначає здатність адаптуватися до соціально-економічних викликі, обумовлених політичними та воєнними діями, забезпечувати безперебійність та якість роботи, досягати стратегічних цілей підприємства. Раціональне використання професійних навичок, знань, досвіду працівників сприяє підвищенню продуктивності та ефективності діяльності підприємства.

Актуальність теми пов'язана з тим, що сьогодні підприємства працюють у нестабільних економічних умовах і стикаються з високою конкуренцією за кваліфікованих працівників. Через це все більшого значення набуває ефективне управління персоналом, його розвиток, мотивація та збереження професійних кадрів. Саме тому дослідження кадрового потенціалу є важливим і необхідним для сучасних підприємств.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання формування та реалізації кадрової політики досліджували як зарубіжні, так і українські науковці. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили М. Вебер, Дж. Іванцевич, В. М. Тейлор, В. М. Данюк, А. М. Колот, М. І. Мурашко, О. В. Крушельницька та інші дослідники. Проте проблема ефективного управління кадровим потенціалом надалі залишається актуальною та потребує подальшого дослідження. Саме це й зумовило вибір теми дипломної роботи: «Управління кадровим потенціалом підприємства (на прикладі регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»)».

Предметом дослідження є кадровий потенціал регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Об'єкт дослідження - теоретичні та практичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства на прикладі регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця».

Мета кваліфікаційної роботи - дослідити особливості управління кадровим потенціалом підприємства та розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом на прикладі регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця». Для досягнення поставленої мети завдання:

- ✓ розкрити сутність та значення кадрового потенціалу підприємства;
- ✓ дослідити теоретичні основи управління кадровим потенціалом;
- ✓ проаналізувати систему управління персоналом регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»;
- ✓ оцінити стан та ефективність використання кадрового потенціалу підприємства;
- ✓ визначити основні проблеми в управлінні кадровим потенціалом;
- ✓ запропонувати напрями вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства.

Методи дослідження, використані у кваліфікаційній роботі, включають:

- теоретичні методи: аналіз, узагальнення та систематизацію наукових підходів до управління кадровим потенціалом;
- аналітичні методи: для оцінки стану та ефективності використання персоналу регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»;
- порівняльні методи: для зіставлення показників діяльності підприємства;
- розрахункові методи, що застосовувалися під час визначення ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом.

Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері праці та управлінні персоналом, статистичні матеріали, офіційна звітність регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», колективний договір, внутрішня документація підприємства. Також у роботі використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Internet та дані, отримані під час дослідження діяльності підприємства.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, перелік джерел 42, додатки - 2, таблиці - 23 та рисунків - 19, загальний обсяг роботи 78 с.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність, складові кадрового потенціалу підприємства

Персонал є одним із ключових чинників розвитку підприємства як соціально-економічної та виробничої системи. У сучасних умовах від ефективності управління людськими ресурсами залежить стабільність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і здатність досягати стратегічних цілей.

Роль кадрової політики постійно посилюється через швидкі зміни в економіці, розвиток ринку праці та зростання конкуренції за кваліфікованих працівників. Глобалізація ринку праці перетворює людський капітал на один із найцінніших ресурсів підприємства. Працівники приділяють більше уваги умовам праці, можливостям професійного розвитку та репутації роботодавця. Одночасно підприємства висувають вищі вимоги до професійних навичок, мобільності та відповідальності персоналу. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління кадровим потенціалом, спрямоване на залучення, розвиток, мотивацію та збереження працівників. Підприємства змушені приділяти більше уваги кадровій політиці, інвестувати у професійний розвиток персоналу та створювати умови для його ефективної роботи.

Ефективне управління персоналом є однією з головних умов успішної діяльності сучасного підприємства. В умовах ринкової економіки особливого значення набуває раціональне використання кадрового потенціалу, оскільки саме працівники забезпечують стабільність роботи підприємства та його подальший розвиток.

Для досягнення високих результатів діяльності необхідним є формування продуманої кадрової політики. Саме вона виступає основою системи управління персоналом і визначає основні напрями роботи з кадрами. Кадрова політика спрямована на забезпечення балансу між економічною ефективністю діяльності

підприємства та соціальними інтересами працівників. Важливими завданнями кадрової політики є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, створення умов для їх професійного розвитку, ефективного використання трудового потенціалу та підвищення мотивації до праці. Крім того, значна увага приділяється задоволенню соціально-економічних потреб працівників і формуванню сприятливих умов праці [1].

Одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є розвиток кадрового потенціалу, що передбачає оптимізацію чисельності персоналу, удосконалення системи мотивації, залучення кваліфікованих фахівців і професійний розвиток працівників. В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від ефективності кадрової політики та відповідності персоналу виробничим потребам. Кадрова політика є складовою загальної стратегії розвитку підприємства й визначає основні підходи до управління персоналом для досягнення стратегічних цілей. Для більш глибокого розуміння сутності кадрової політики доцільно розглянути наукові підходи різних авторів до трактування поняття табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика визначень поняття «кадрова політика»

Автор наукового підходу	**Перефразоване визначення**	**Ключовий акцент**
Т. В. Білорус	Кадрова політика визначається як сукупність принципів і напрямів роботи з персоналом, спрямованих на формування, збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємства.	Розвиток кадрового потенціалу
А. М. Грицай	Кадрова політика трактується як система принципів, методів і механізмів управління персоналом, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.	Стратегічне управління персоналом
О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук	Кадрова політика охоплює принципи та методи формування, розвитку, мотивації й ефективного використання персоналу.	Мотивація та розвиток персоналу

Джерело: складено за даними [2; 3; 4]

Таким чином, кадрову політику доцільно розглядати як систему принципів, методів, напрямів роботи з персоналом, спрямованих на формування, розвиток і збереження кадрового потенціалу підприємства. Реалізація передбачає створення професійного та ефективного трудового колективу, здатного забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства, адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Формування кадрової політики є послідовним процесом, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів. Кожен із них передбачає виконання конкретних завдань відповідно до стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства. Основні етапи формування кадрової політики наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Формування кадрової політики підприємства: основні етапи

Етап	**Основна мета**	**Основні заходи**
Нормування	Узгодження принципів роботи з персоналом зі стратегічними цілями підприємства.	Аналіз корпоративної культури та стану розвитку підприємства; визначення змін у роботі з персоналом; формування вимог до працівників і можливостей професійного розвитку.
Програмування	Розробка напрямів і програм кадрової роботи відповідно до умов діяльності підприємства.	Створення програм управління персоналом; розробка системи добору кадрів; підготовка анкет, тестів і матеріалів для відбору працівників.
Моніторинг персоналу	Оцінка стану кадрового потенціалу та прогнозування кадрових змін.	Проведення аналізу кадрового складу; організація оцінювання та розвитку персоналу; контроль результативності кадрових заходів і підтримка сприятливого робочого середовища.

Джерело: складено за даними [4; 5]

Головною метою кадрової політики є забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, підтримання стабільності персоналу та створення умов для професійного розвитку працівників відповідно до потреб підприємства, вимог законодавства та ситуації на ринку праці. Тому кадрова політика має бути орієнтована на довгострокову

перспективу, поєднувати досягнення економічних результатів із забезпеченням соціальної ефективності управління персоналом [5].

Формування кадрової політики в Україні здійснюється відповідно до Конституції України, Кодексу законів про працю України, Цивільного кодексу України, Декларації прав людини та інших нормативно-правових актів. Залежно від особливостей діяльності підприємства, умов функціонування та стратегічних цілей можуть застосовуватися різні моделі управління персоналом, які відрізняються структурою та підходами до роботи з кадрами [7; 8; 9; 10].

Розробка кадрової політики здійснюється керівництвом підприємства спільно зі службою управління персоналом. Основні положення закріплюються у внутрішніх документах підприємства, зокрема в колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях і корпоративних стандартах. Кадрова політика має поєднувати інтереси роботодавця та працівників і передбачати комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання персоналу рис. 1.1.

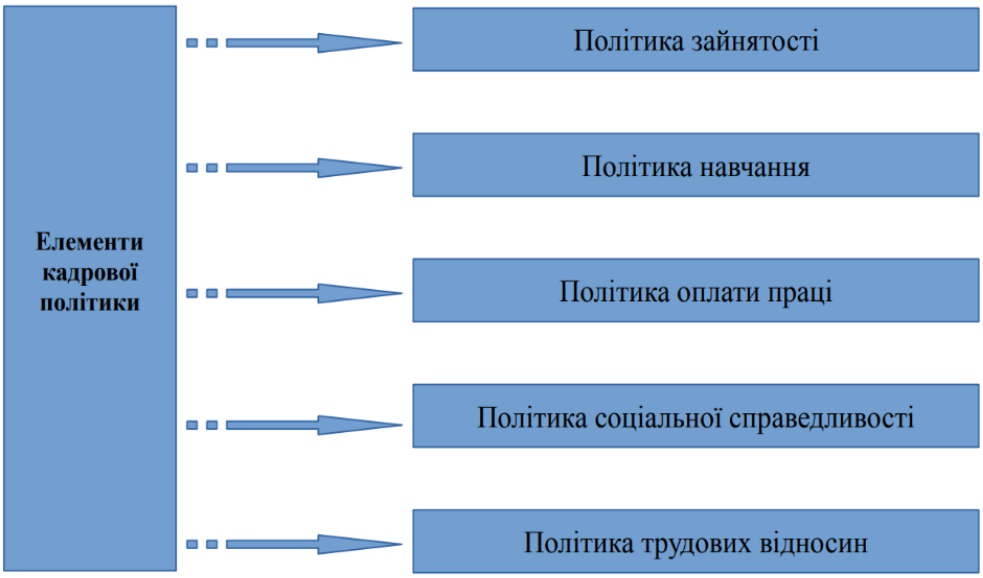


Рис. 1.1. Складові кадрової політики підприємства

Джерело: складено за даними [3]

У межах *політики зайнятості* підприємство визначає основні підходи до залучення, добору та адаптації працівників, а також регулює питання чисельності персоналу, структури кадрів і режиму робочого часу. Основні

положення закріплюються у внутрішніх документах підприємства, зокрема в колективному договорі, правилах внутрішнього трудового розпорядку та корпоративних стандартах. Політика зайнятості має бути відкритою та орієнтованою як на внутрішній, так і на зовнішній ринок праці.

Політика соціальної справедливості визначає принципи оплати праці залежно від кваліфікації, результатів роботи та внеску працівників у діяльність підприємства.

Політика розвитку персоналу спрямована на професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку працівників і створення умов для кар'єрного зростання.

Персонал із високим рівнем знань, професійним досвідом - важлива конкурентна перевага підприємства. Тому політика розвитку персоналу має бути активною та спрямованою на постійне вдосконалення професійних навичок працівників, а окремі управлінські рішення можуть належати до комерційної таємниці. Основними напрямами соціальної політики підприємства є розвиток соціально-трудових відносин, підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі, соціальний захист працівників, розвиток корпоративної культури, покращення умов праці та забезпечення соціальної відповідальності підприємства рис. 1.2.

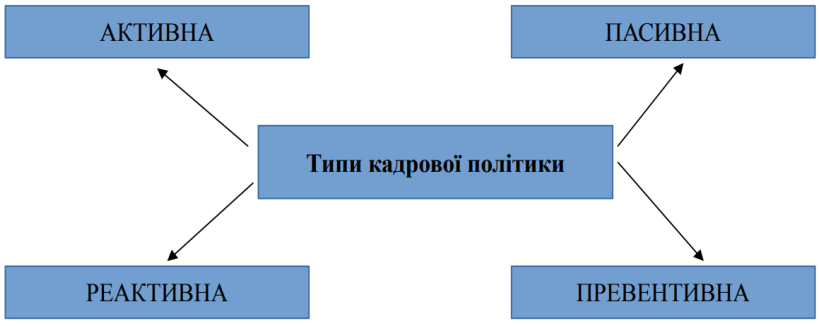


Рис. 1.2. Класифікація кадрової політики підприємства

Джерело: складено за даними [3; 21]

Активна кадрова політика характерна для підприємств, які мають чітко визначені стратегічні цілі, систему управління персоналом та достатні ресурси для реалізації. Такий підхід передбачає планування кадрової роботи,

прогнозування можливих змін, своєчасне реагування на ризики. Ефективність активної кадрової політики значною мірою залежить від професійності керівників і працівників служби персоналу.

Превентивна кадрова політика спрямована на попередження можливих проблем у сфері управління персоналом. Основою є прогнозування потреб підприємства в кадрах, підготовка працівників до нових умов діяльності та своєчасне підвищення рівня їх професійної підготовки. Такий підхід дає змогу підприємству швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Реактивна кадрова політика застосовується у випадках виникнення проблемних ситуацій, які потребують оперативного втручання. Причинами її використання можуть бути трудові конфлікти, зростання плинності кадрів, погіршення результатів діяльності або невиконання виробничих завдань. Основними заходами в межах такої політики є аналіз причин проблем, оцінка ефективності роботи керівників і впровадження заходів щодо усунення недоліків.

Пасивна кадрова політика характерна переважно для невеликих або новостворених підприємств, де відсутня чітка система управління персоналом і кадрові рішення приймаються ситуативно. Подолання такого підходу потребує формування ефективної служби персоналу та підвищення рівня управлінської підготовки керівників.

Для забезпечення ефективного управління персоналом на підприємстві необхідно чітко розподілити обов’язки між структурними підрозділами та керівниками, визначити відповідальність за виконання кадрових завдань, забезпечити належний контроль за реалізацією кадрової політики. Контроль виконання управлінських рішень є важливою складовою ефективної системи управління персоналом.

У науковій літературі також виокремлюють *авантюристичний* та *раціональний* типи кадрової політики. Авантюристичний тип характеризується відсутністю системного аналізу кадрової ситуації та прогнозування можливих змін. За такого підходу кадрові рішення приймаються без належного

обґрунтування, що ускладнює своєчасне реагування на проблеми в діяльності підприємства. Раціональна кадрова політика базується на якісному аналізі кадрового потенціалу та прогнозуванні потреб у персоналі на перспективу. У межах такого підходу кадрова служба не лише оцінює поточний стан персоналу, а й планує напрями подальшого розвитку кадрової роботи. Кадрова політика визначає вимоги до працівників, підходи до професійного розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, формування стабільного трудового колективу.

Особливої актуальності управління кадровою політикою набуває в період організаційних змін, реформування підприємства, коли зростає роль обґрунтованих управлінських рішень у сфері роботи з персоналом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика типів кадрової політики

Тип кадрової політики	**Характерні особливості**	**Переваги**	**Недоліки**
Активна	Передбачає стратегічне планування та прогнозування кадрової роботи.	Своєчасне реагування на зміни та розвиток персоналу.	Потребує значних ресурсів і професійного управління.
Пасивна	Кадрові рішення приймаються без чіткої системи управління.	Невеликі витрати на кадрову роботу.	Відсутність планування та низька ефективність управління персоналом.
Реактивна	Спрямована на вирішення вже існуючих кадрових проблем.	Швидке реагування на кризові ситуації.	Не забезпечує довгострокового розвитку персоналу.
Превентивна	Орієнтована на попередження кадрових проблем і прогнозування змін.	Сприяє стабільності роботи підприємства.	Потребує якісного аналізу та прогнозування.
Раціональна	Базується на аналізі кадрового потенціалу та плануванні розвитку персоналу.	Забезпечує ефективне стратегічне управління.	Вимагає високого рівня організації кадрової роботи.
Авантюристична	Характеризується відсутністю обґрунтованого планування кадрової роботи.	Можливість швидкого прийняття рішень.	Високий ризик помилок і нестабільності кадрової системи.

Джерело: складено за даними [3-4]

Різні типи кадрової політики відрізняються підходами до управління персоналом, рівнем планування та здатністю реагувати на зміни. Найбільш ефективною для сучасного підприємства є раціональна та активна кадрова політика, оскільки вони забезпечують стратегічне планування, розвиток персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства

Механізм реалізації кадрової політики в АТ «Укрзалізниця» охоплює комплекс управлінських, організаційних та соціально-економічних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками та ефективне використання трудового потенціалу. Для такого масштабного перевізника кадрова політика має особливе значення, адже від професійної підготовки персоналу залежить безпека руху, стабільність роботи та якість транспортних послуг.

Система управління персоналом передбачає планування потреб у кадрах, добір працівників, адаптацію нових співробітників, професійне навчання, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву. Значна увага приділяється мотивації персоналу, підтриманню трудової дисципліни та створенню належних умов праці.

Важливими складовими кадрової політики є оцінювання результатів роботи працівників, розвиток корпоративної культури, дотримання вимог охорони праці та забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу. З огляду на масштаби діяльності АТ «Укрзалізниця», система управління кадрами повинна враховувати особливості роботи різних структурних підрозділів, забезпечувати оперативне реагування на зміни в транспортній сфері. Ефективне управління кадровим потенціалом сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, стабільній роботі підприємства та зміцненню конкурентних позицій на ринку транспортних послуг [11].

Особливістю реалізації кадрової політики в АТ «Укрзалізниця» є активна участь керівників усіх рівнів в управлінні персоналом, тоді як кадрова служба забезпечує організаційну та методичну підтримку. Ефективність кадрової роботи значною мірою залежить від професійної компетентності керівників і чіткої організації роботи з персоналом.

Кадрова політика підприємства оформлюється через внутрішні положення, стандарти та регламенти, що визначають питання зайнятості, оплати праці, професійного розвитку та соціального забезпечення працівників. Основою ефективної системи управління персоналом є дотримання принципів кадрової політики та узгодження кадрових рішень зі стратегічними цілями підприємства рис.1.3. [12].

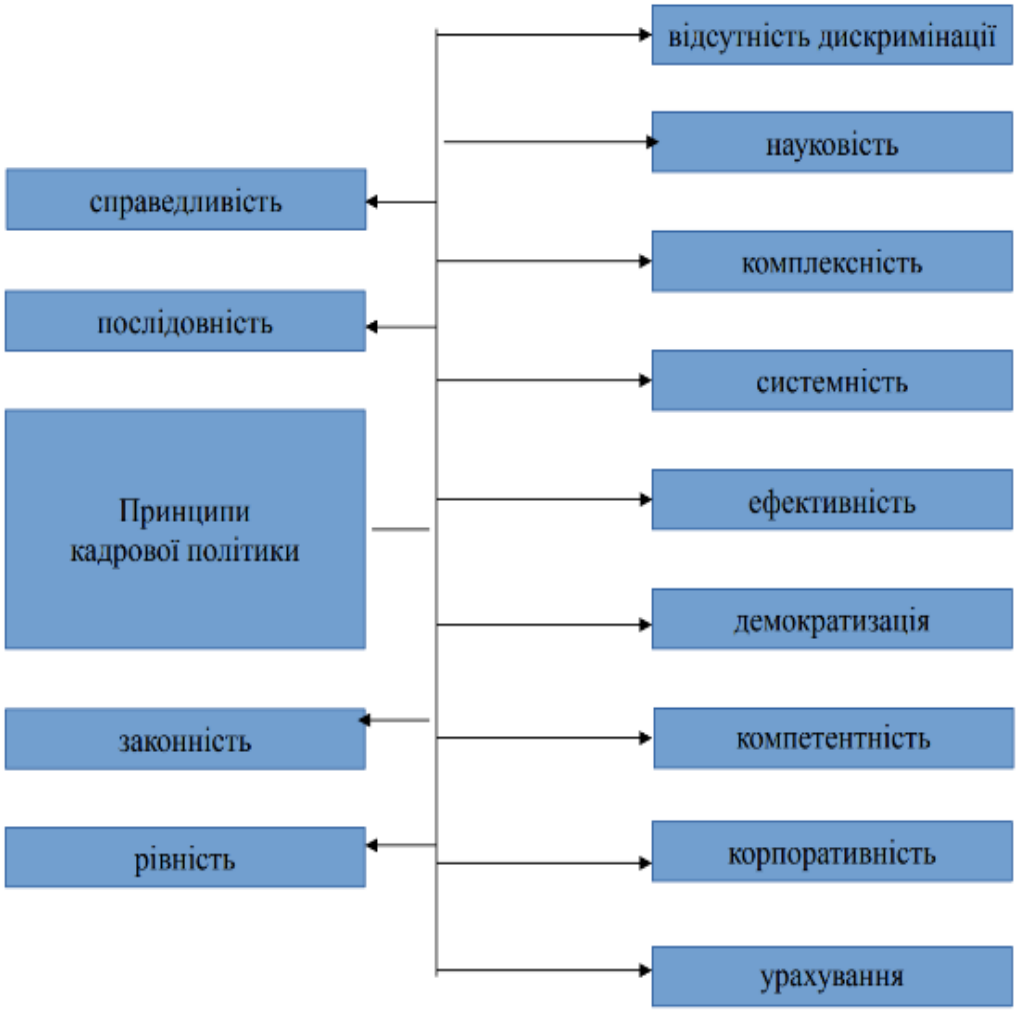


Рис. 1.3. Основні принципи формування кадрової політики

Джерело: складено за даними [11; 12]

Принципи кадрової політики визначають основні підходи до управління персоналом, організації трудових відносин та реалізації кадрових програм. Для АТ «Укрзалізниця» дотримання таких принципів має важливе значення, оскільки дає змогу забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу, стабільність роботи структурних підрозділів і належний рівень організації праці. Особливої важливості набувають принципи демократизації управління персоналом, відкритості комунікацій та комплексного підходу до роботи з працівниками. Такий підхід передбачає врахування думки персоналу, підтримання зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками, а також створення належних соціально-побутових умов праці.

Важливим напрямом кадрової політики АТ «Укрзалізниця» є формування ефективної системи мотивації, розвиток професійних компетенцій працівників, раціональне використання кадрового потенціалу. На основі принципів кадрової політики організовується добір персоналу, адаптація, оцінювання результатів праці та професійний розвиток працівників.

Формування кадрової політики підприємства ґрунтується на аналізі кадрового складу, оцінці ефективності використання трудових ресурсів та прогнозуванні потреб у персоналі, що забезпечує стабільну діяльність підприємства та ефективну організацію роботи.

Кадрова політика підприємства формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають особливості управління персоналом та напрями кадрової роботи табл. 1.4.

До внутрішніх чинників, які формують кадрову політику підприємства, належать місія та стратегічні цілі, стиль управління, особливості організації праці та якісний склад персоналу. Стиль управління впливає на корпоративну культуру, взаємовідносини в колективі та ефективність комунікації між працівниками. Важливим внутрішнім чинником також є система мотивації персоналу, яка впливає на зацікавленість працівників у досягненні результатів діяльності підприємства. Не менш важливу роль відіграє рівень професійного розвитку працівників, оскільки від кваліфікації персоналу залежить

ефективність роботи підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Значення мають також умови праці, рівень трудового навантаження, відповідальність працівників, організація робочих місць та характер трудових процесів. Якісний кадровий склад і сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі позитивно впливають на продуктивність праці, мотивацію персоналу та стабільність діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на кадрову політику

Внутрішні чинники	**Характеристика впливу**	**Зовнішні чинники**	**Характеристика впливу**
Місія та стратегічні цілі підприємства	Визначають напрями кадрової політики та потребу в персоналі.	Національне трудове законодавство	Регулює трудові відносини та соціальні гарантії працівників.
Стиль управління	Впливає на організацію роботи персоналу та систему мотивації.	Стан ринку праці	Визначає можливості залучення кваліфікованих працівників.
Організація праці	Формує вимоги до професійних навичок і розподілу обов'язків.	Економічна ситуація в країні	Впливає на рівень зайнятості та оплату праці.
Якісний склад персоналу	Визначає потребу у професійному розвитку працівників.	Особливості галузі діяльності	Формують специфічні вимоги до персоналу.
Організаційна структура підприємства	Впливає на розподіл функцій та управлінських повноважень.	Рівень розвитку технологій	Потребує оновлення професійних компетенцій працівників.
Корпоративна культура	Формує трудову дисципліну та взаємовідносини в колективі.	Соціально-трудові відносини	Визначають умови праці та соціальний захист персоналу.
Фінансові можливості підприємства	Впливають на оплату праці та соціальні програми.	Культурні та соціальні традиції	Впливають на трудову поведінку працівників.
Імідж підприємства	Визначає привабливість роботодавця на ринку праці.	Конкурентне середовище	Стимулює вдосконалення кадрової політики.

Джерело: складено за даними [11; 12]

Для формування кадрової політики підприємства необхідно забезпечити узгодження основних напрямів роботи з персоналом. До них належать

визначення принципів кадрової політики та пріоритетних цілей, планування потреби в персоналі, формування кадрової структури й резерву кадрів.

Важливе значення має інформаційне забезпечення кадрової роботи, організація системи обміну кадровою інформацією, а також формування ефективної системи оплати праці та мотивації персоналу. Окрему увагу приділяють професійному розвитку працівників, адаптації, підвищенню кваліфікації та плануванню кар'єрного зростання.

Не менш важливим елементом є оцінювання результатів діяльності персоналу та аналіз ефективності кадрової політики відповідно до стратегічних цілей підприємства. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від професійного рівня працівників і якості організації кадрової роботи. Під час воєнного стану особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, удосконалення системи добору, навчання, мотивації та професійного розвитку кадрів. Формування кадрової політики підприємства передбачає узгодження основних напрямів роботи з персоналом, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та реалізацію стратегічних цілей табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні складові системи кадрової політики підприємства

Складова кадрової політики	**Характеристика**
Загальні принципи кадрової політики	Визначення основних цілей, принципів і пріоритетних напрямів роботи з персоналом.
Організаційно-штатна політика	Планування потреби в персоналі, формування кадрової структури та кадрового резерву.
Інформаційна політика	Організація системи збору, обробки та використання кадрової інформації.
Фінансова політика	Формування системи оплати праці, мотивації та матеріального стимулювання персоналу.
Політика розвитку персоналу	Професійне навчання, адаптація, підвищення кваліфікації та кар'єрний розвиток працівників.
Оцінка результатів діяльності	Аналіз ефективності кадрової політики та оцінювання кадрового потенціалу підприємства.

Джерело: складено за даними [12]

Кадрова політика АТ «Укрзалізниця» охоплює комплекс взаємопов'язаних напрямів управління персоналом, спрямованих на раціональне використання кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільної роботи підприємства. В умовах економічних та політичних змін особливого значення набуває формування сучасної системи управління персоналом, здатної забезпечити професійний розвиток працівників, адаптацію до нових незавжди позитивних умов діяльності та відповідність міжнародним стандартам у сфері транспортних перевезень.

1.3. Управління кадровим потенціалом підприємста в умовах кризових викликів

Поглиблення кризових явищ в економіці України змушує підприємства переглядати підходи до управління та адаптувати стратегії розвитку відповідно до нових ринкових умов. Економічні, політичні та соціальні зміни суттєво впливають на діяльність підприємств, що потребує підвищення ефективності управління ресурсами та посилення конкурентних позицій.

Сучасний стан економіки характеризується структурними диспропорціями та необхідністю модернізації виробничого потенціалу. За таких умов важливого значення набувають процеси реструктуризації, оновлення системи управління та впровадження ефективних механізмів розвитку підприємств. Для АТ «Укрзалізниця» особливо актуальними є підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення організації праці та забезпечення стабільного функціонування структурних підрозділів. Умови господарювання також вимагають від підприємств відмови від застарілих методів управління та впровадження інноваційних підходів до роботи з персоналом. Ефективне управління кадровим потенціалом сприяє підвищенню продуктивності праці, професійному розвитку працівників, реалізації їх потенціалу та зміцненню конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Реструктуризація - важливий напрям антикризового управління підприємством, спрямований на підвищення ефективності діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Сутність полягає в удосконаленні організаційної структури, системи управління та виробничих процесів відповідно до актуальних вимог ринку.

Проведення реструктуризації дає змогу усунути неефективні механізми управління, оптимізувати використання ресурсів, створити умови для стабільного розвитку підприємства. Для великих підприємств, зокрема АТ «Укрзалізниця», такі зміни мають важливе значення для підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління кадровим потенціалом та забезпечення безперервності виробничої діяльності.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та дефіциту трудових ресурсів особливого значення для АТ «Укрзалізниця» набуває процес реструктуризації. Проведення організаційних змін спрямоване на підвищення ефективності управління, оптимізацію використання кадрового потенціалу та забезпечення безперебійної роботи підприємства. Важливими завданнями стають удосконалення організаційної структури, збереження кваліфікованих працівників і підтримання належного рівня якості транспортних послуг.

Реструктуризація повинна охоплювати всі напрями діяльності підприємства та враховувати особливості функціонування окремих структурних підрозділів. Реалізація передбачає модернізацію виробничих процесів, удосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для АТ «Укрзалізниця» реструктуризація також пов’язана зі змінами в організаційній структурі управління, оновленням підходів до кадрової роботи та підвищенням адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. Проведення таких змін сприяє забезпеченню стабільної діяльності підприємства, підвищенню продуктивності праці та формуванню умов для довгострокового розвитку рис. 1.4.

Оперативна реструктуризація підприємства спрямована на підвищення ліквідності та покращення результатів діяльності в короткостроковому періоді. Реалізація передбачає проведення комплексу організаційних і економічних заходів, зокрема оптимізацію структури управління, створення або реорганізацію структурних підрозділів, скорочення дебіторської заборгованості та раціоналізацію використання ресурсів підприємства.



Рис. 1.4. Основні етапи та види реорганізації підприємства

Джерело: складено за даними [13; 14]

Стратегічна реструктуризація спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Її реалізація передбачає визначення стратегічних цілей розвитку, формування напрямів удосконалення діяльності та вибір ефективних механізмів їх досягнення. Для АТ «Укрзалізниця» стратегічна реструктуризація має важливе значення в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та необхідності адаптації до сучасних вимог транспортного ринку.

Організаційно-правова реструктуризація пов’язана зі змінами в системі управління підприємством, удосконаленням організаційної структури та підвищенням ефективності діяльності структурних підрозділів. Такі зміни спрямовані на оптимізацію управлінських процесів і підвищення якості управління підприємством.

Технічна реструктуризація передбачає модернізацію виробничого потенціалу, оновлення технологій, підвищення рівня професійної підготовки

персоналу та вдосконалення логістичних процесів. Для підприємств залізничного транспорту важливого значення набуває впровадження сучасних технологій і забезпечення належного рівня технічного оснащення.

Економічна ефективність реструктуризації визначається здатністю підприємства забезпечувати стабільні результати діяльності, раціонально використовувати ресурси та підтримувати конкурентоспроможність відповідно до сучасних умов господарювання.

Після досягнення фінансової стабільності підприємство забезпечує належний рівень ліквідності та платоспроможності, що дає змогу своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, погашати кредити та підтримувати стабільну господарську діяльність.

Управлінська реструктуризація передбачає вдосконалення системи управління підприємством, підвищення кваліфікації персоналу та адаптацію організаційної структури до сучасних умов діяльності. Для АТ «Укрзалізниця» особливого значення набувають розвиток управлінських компетенцій, удосконалення кадрової політики, впровадження інноваційних підходів до організації праці та підвищення ефективності управління персоналом.

Масштаби та напрями реструктуризації визначаються характером проблем і потребами підприємства. У окремих випадках достатньо часткових змін, спрямованих на покращення фінансового стану, оптимізацію витрат або підвищення ефективності використання ресурсів. Основними орієнтирами таких змін є забезпечення фінансової стійкості, раціональне співвідношення власних і залучених коштів та підтримання належного рівня платоспроможності.

Комплексна реструктуризація охоплює глибокі зміни в організаційній структурі, системі управління, кадровій, технічній і технологічній політиці підприємства. Для масштабних підприємств залізничного транспорту такі зміни є довготривалим процесом, спрямованим на підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного розвитку в перспективі.

Головною метою реструктуризації є забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та створення умов для стабільного розвитку в

довгостроковій перспективі. Для АТ «Укрзалізниця» процес реструктуризації має стратегічне значення, оскільки спрямований на підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення безперервності транспортних перевезень в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Необхідність проведення реструктуризації зумовлена швидким розвитком технологій, підвищенням вимог до якості послуг, змінами потреб споживачів та посиленням конкуренції у транспортній сфері. За таких умов підприємство повинно оперативно адаптувати систему управління, виробничі процеси та кадрову політику до нових викликів.

Для АТ «Укрзалізниця» реструктуризація передбачає вдосконалення організаційної структури, оптимізацію управлінських процесів, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та модернізацію виробничої діяльності. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню продуктивності праці, раціональному використанню ресурсів, покращенню фінансових результатів і підвищенню якості транспортних послуг [14; 15].

Вибір напряму реструктуризації підприємства залежить від стратегічних цілей розвитку, особливостей діяльності та необхідності підвищення ефективності управління. Для АТ «Укрзалізниця» визначення оптимальної моделі реструктуризації має враховувати потребу в модернізації виробничих процесів, забезпеченні стабільної роботи транспортної системи та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Напрями подолання кризових явищ залежать від очікуваних результатів, фінансових можливостей підприємства, строків реалізації змін та наявних ресурсів. Запровадження відповідних заходів повинно забезпечувати фінансову стійкість підприємства, ефективне використання ресурсів і стабільність діяльності як у поточному періоді, так і в перспективі.

Для великих підприємств залізничного транспорту найбільш поширеними є організаційна та фінансова реструктуризація. Організаційна реструктуризація передбачає вдосконалення структури управління, оптимізацію

діяльності структурних підрозділів, перерозподіл функцій і адаптацію системи управління до сучасних умов функціонування підприємства.

Реструктуризаційні процеси також впливають на кадрову політику підприємства. У період організаційних змін може виникати потреба в перегляді чисельності персоналу, перерозподілі функціональних обов'язків, професійному перенавчанні працівників та формуванні нових підходів до управління персоналом. Для АТ «Укрзалізниця» особливого значення набуває збереження кваліфікованих кадрів, розвиток професійних компетенцій працівників та забезпечення соціальної стабільності в колективі в умовах воєнного стану та дефіциту трудових ресурсів. Для підвищення ефективності кадрових змін доцільно формувати професійну команду, здатну забезпечити реалізацію заходів реструктуризації, а також організовувати навчання і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до нових напрямів діяльності підприємства рис.1.5.



Рис. 1.5. Організаційно-економічний процес реструктуризації підприємства

Джерело: складено за даними [13; 14]

Для масштабного державного підприємства, яким є АТ «Укрзалізниця», особливого значення набуває реструктуризація, спрямована на оперативну адаптацію підприємства до воєнних викликів і підтримання безперервного функціонування залізничної інфраструктури.

Реструктуризація дозволяє оптимізувати організаційні процеси, підвищити стійкість підприємства до кризових ризиків та забезпечити належний рівень транспортного обслуговування. Залежно від цілей і характеру змін у діяльності підприємства застосовують різні види реструктуризації, характеристику яких наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Види реструктуризації підприємства залежно від мети змін

Вид реструктуризації	**Характеристика**	**Основні ознаки**	**Основні заходи**
Санаційна	Застосовується в умовах кризового або передкризового стану підприємства.	Погіршення ринкових позицій, зростання заборгованості, втрата ліквідності, надлишкові запаси продукції.	Скорочення витрат, оптимізація ресурсів, відмова від нерентабельних напрямів діяльності.
Адаптаційна	Спрямована на адаптацію підприємства до змін ринкового середовища.	Зниження ефективності діяльності, падіння попиту, зменшення конкурентоспроможності.	Розширення ринків збуту, диверсифікація продукції, оновлення напрямів діяльності.
Випереджувальна	Проводиться для зміцнення конкурентних переваг і підготовки до майбутніх змін.	Орієнтація на стратегічний розвиток, впровадження інновацій, посилення ринкових позицій.	Стратегічні партнерства, інвестиції в інновації, розвиток нових видів діяльності.

Джерело: складено за даними [15; 26]

Визначення напрямів, форм, масштабів реструктуризації підприємства першочергового значення набуває комплексний аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства. Для АТ «Укрзалізниця» такі дослідження дають змогу оцінити рівень використання ресурсів, визначити проблемні аспекти діяльності та сформувати напрями подальшого розвитку в умовах воєнного стану й нестабільного економічного середовища.

Реструктуризаційні процеси передбачають оновлення організаційної структури, модернізацію виробничих процесів, удосконалення системи управління та адаптацію підприємства до сучасних вимог транспортної галузі. З огляду на важливість кадрового потенціалу для стабільної роботи підприємства доцільним є проведення детального аналізу техніко-економічних показників діяльності АТ «Укрзалізниця» та оцінювання стану системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ОДЕСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Регіональна філія «Одеська залізниця» (надалі - Філія) є відокремленим підрозділом акціонерного товариства «Українська залізниця». До жовтня 2018 року підприємство функціонувало як публічне акціонерне товариство, створене у 2015 році.

АТ «Українська залізниця» було утворене в результаті об’єднання підприємств і установ залізничного транспорту загального користування. Господарську діяльність компанія розпочала 1 грудня 2015 року, отримавши у своє управління основні активи та зобов’язання галузі, що раніше належали до сфери Державної адміністрації залізничного транспорту України.

Регіональна філія «Одеська залізниця» не є окремою юридичною особою та здійснює діяльність від імені Товариства в межах наданих повноважень. Вона виконує визначені функції на території обслуговування відповідно до цілей і завдань АТ «Українська залізниця». Межі діяльності Філії встановлюються рішенням правління Товариства. Основні характеристики підприємства наведено в табл.1.

Одеська залізниця належить до найстаріших залізничних магістралей України. Її історія бере початок у 1863 році, коли розпочалося будівництво першої ділянки. Вже у 1865 році було відкрито регулярний рух поїздів за напрямками Одеса - Балта та Роздільна - Кучурган. У різні періоди своєї діяльності залізниця зазнавала організаційних змін. Зокрема, у 1953-1956 та 1963-1979 роках вона функціонувала у складі Одесько-Кишинівської залізниці разом із залізницею Молдови [19].

З 1979 року залізниця знову функціонує як самостійне підприємство під назвою «Одеська залізниця».

З метою активізації вантажопотоків у напрямку портів Одеси та Іллічівська у 1997 році було введено в експлуатацію зерноперевантажувальні комплекси. Починаючи з середини 1990-х років, спостерігалося також зростання обсягів контейнерних перевезень, а також розвиток нових напрямків поромного сполучення. У 1999 році до складу Одеської залізниці були включені дільниці Болград і Рені, які раніше належали залізницям Молдови, разом із відповідною інфраструктурою на цих станціях.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика регіональної філії «Одеська залізниця»

Показник	**Характеристика**
Повна назва	Регіональна філія «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця», служба роботи станцій Одеського та Херсонського регіонів
Форма власності	Державна (акціонерне товариство)
Вид економічної діяльності	49.20 Вантажний залізничний транспорт; 49.10 Пасажирський транспорт
Основні функції	Організація перевезень, управління інфраструктурою, забезпечення роботи станцій
Рік заснування	1863
Статус	Відокремлений підрозділ без статусу юридичної особи
Територія діяльності	Одеська та Херсонська області
Чисельність персоналу (2025)	28 500 – 29 000 осіб (оцінка)
Юридична адреса	м. Київ, вул. Єжи Гедройця, 5
Місцезнаходження філії	м. Одеса
Вебсайт	https://www.uz.gov.ua

*окремі показники наведено за оцінками автора та узагальненими відкритими даними.

Джерело: складено за даними [20]

З 2004 року на Одеській залізниці почали поступово оновлювати технічну базу та вдосконалювати роботу підприємства. Зокрема, з’явилися системи відеоспостереження для контролю вантажів як на станціях, так і під час руху поїздів. Також почали використовувати спеціальні ваги, які дозволяють точніше визначати масу вантажів.

За цей період відбувалися зміни і в локомотивному господарстві. Старі локомотиви поступово замінювалися новішими моделями, почали використовувати сучасні електровози та дизель-поїзди. Частину депо реорганізували, а деякі підрозділи передали до системи приміських перевезень. У 2008-2015 роках продовжувалося оновлення ремонтної бази. Також депо поділили на ті, що займаються експлуатацією, і ті, що виконують ремонт. Паралельно впроваджували сучасні засоби зв'язку та автоматизовані системи, що допомогло швидше обробляти інформацію та краще організовувати роботу.

У 2014 році вагонне депо Каховка отримало сертифікацію за національними стандартами. Пізніше, з урахуванням змін у галузі, підрозділи Херсонського регіону були включені до системи управління Одеської залізниці. Після створення у 2015 році АТ «Укрзалізниця» Одеська залізниця перестала бути окремою юридичною особою і стала регіональною філією. У 2018 році відбулися зміни у формі власності та системі управління компанією.

На сьогодні Одеська залізниця разом із Херсонським регіоном здійснює перевезення пасажирів і вантажів та забезпечує стабільну роботу транспортної системи півдня України (рис. 2.1).

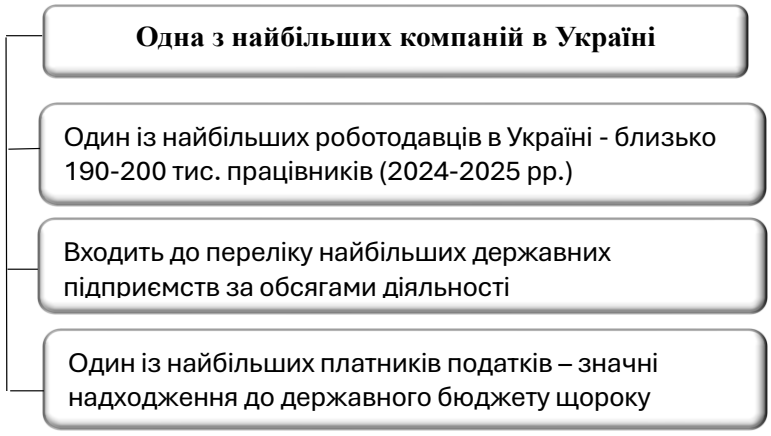


Рис. 2.1. АТ «Укрзалізниця» як один із найбільших роботодавців України

Джерело: складено за даними [19; 20; 21]

Для кращого розуміння напрямів діяльності регіональної філії «Одеська залізниця» доцільно узагальнити її основні місію, цінності та стратегічні орієнтири. Вони визначають ключові підходи до організації роботи підприємства, його взаємодії з клієнтами та розвитку в сучасних умовах. Основні характеристики наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Місія, цінності та стратегічні цілі регіональної філії «Одеська залізниця»

Напрям	Характеристика
Розвиток економіки	Діяльність спрямована на підтримку економічного розвитку країни через стабільну роботу транспортної системи
Якість і безпека	Надання безпечних, надійних та орієнтованих на клієнта послуг перевезення
Відповідальність	Дотримання законодавства та турбота про працівників, партнерів і суспільство
Ефективність	Орієнтація на результат, розвиток персоналу та раціональне використання ресурсів
Відкритість	Прозорість у прийнятті рішень та дотримання етичних принципів
Єдність	Робота як узгоджена команда
Стратегічна ціль 1	Забезпечення потреб регіону у перевезеннях та логістиці
Стратегічна ціль 2	Зміцнення фінансового стану та залучення інвестицій
Стратегічна ціль 3	Підвищення рівня безпеки перевезень
Стратегічна ціль 4	Зростання привабливості для клієнтів і працівників
Стратегічна ціль 5	Впровадження сучасних методів управління
Стратегічна ціль 6	Підвищення прозорості та запобігання корупції

Джерело: складено за даними [20]

Діяльність регіональної філії базується на поєднанні економічних, соціальних та управлінських пріоритетів. Орієнтація на безпеку, ефективність і розвиток персоналу забезпечує стабільну роботу підприємства та його адаптацію до сучасних умов. Наразі відбуваються суттєві зміни у напрямках вантажних перевезень, що створює додаткові труднощі для реалізації стратегії розвитку. Разом з іншими чинниками це формує низку ключових обмежень, які впливають на діяльність підприємства.

Серед основних проблем варто виділити обмежені фінансові можливості для здійснення необхідних інвестицій, що стримує модернізацію та розвиток інфраструктури. Також певний вплив мають зовнішні фактори, зокрема політичні та інші інтереси, які можуть ускладнювати прийняття управлінських рішень. Додатковим викликом залишається застаріла територіальна структура управління та недосконалі підходи до організації діяльності. Крім того, впровадження змін часто супроводжується внутрішнім опором, що уповільнює процеси реформування [22].

Кабінет Міністрів України та Міністерство інфраструктури визначили основні стратегічні орієнтири, відповідно до яких здійснюється розвиток АТ «Укрзалізниця» та регіональної філії «Одеська залізниця» [25].

Насамперед діяльність спрямована на забезпечення потреб країни у вантажних і пасажирських перевезеннях. Важливим напрямом є також зміцнення фінансово-економічного стану галузі та залучення інвестицій для оновлення рухомого складу. Окрема увага приділяється підвищенню рівня безпеки на залізничному транспорті, а також дотриманню сучасних стандартів охорони праці та здоров'я працівників. Важливим завданням є вдосконалення системи управління, підвищення прозорості діяльності та підготовка до функціонування в умовах розвитку конкурентного середовища на ринку перевезень [22].

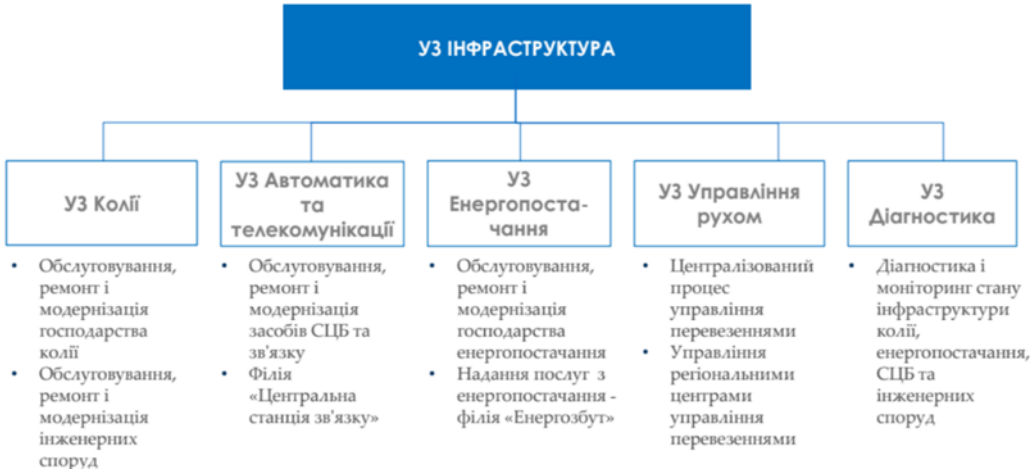


Рис. 2.1. Склад інфраструктурного комплексу регіональної філії «Одеська залізниця»

Джерело: складено за даними [19]

Реформування державної залізничної компанії за напрямами діяльності спрямоване на підвищення прозорості фінансових потоків і вдосконалення системи управління. Такий підхід дозволяє більш чітко розмежувати функції підрозділів і підвищити ефективність їх роботи, а також підготувати підприємство до функціонування в умовах конкуренції.

У результаті проведених змін було оновлено організаційну структуру управління, зокрема на рівні регіональних філій. Це забезпечило більш раціональний розподіл функцій між підрозділами та покращило координацію їх діяльності.

Організаційна структура підприємства визначає склад його підрозділів, взаємозв'язки між ними та порядок підпорядкування, що є основою ефективного управління.

Наочне відображення структури інфраструктурного комплексу АТ «Укрзалізниця» наведено у (Додаток А), де представлено основні підрозділи та їх функціональне призначення.

- *Лінійна організаційна структура* передбачає чітку систему підпорядкування, за якої кожен працівник має одного керівника. Саме він відповідає за прийняття рішень і організацію роботи підрозділу.
- *Функціональна структура* базується на розподілі управління за окремими напрямами діяльності. У цьому випадку спеціалісти можуть не лише консультувати, а й приймати управлінські рішення у межах своїх функцій. На практиці такі структури рідко використовуються окремо, частіше вони поєднуються.
- Найбільш поширеною є *лінійно-функціональна структура*, яка поєднує елементи обох підходів. Вона передбачає розподіл обов'язків за функціями, але зберігає вертикаль підпорядкування і відповідальність за прийняті рішення.
- *Дивізіональна структура* формується за іншим принципом - підрозділи об'єднуються залежно від продукції, споживачів або території, що дозволяє краще враховувати специфіку діяльності в різних напрямах.

Матрична структура передбачає поєднання постійної і тимчасової роботи. Окрім основної ієрархії, створюються проектні групи, які формуються з працівників різних підрозділів для виконання конкретних завдань.

Окремо виділяють проектну структуру, яка має тимчасовий характер. Вона створюється для реалізації конкретного завдання або проєкту і припиняє існування після його завершення.Директору філії безпосередньо підпорядковуються прес-секретар, адміністративна, господарська та юридична служби, а також перший і спеціальний відділи, служба реформування та підрозділи воєнізованої охорони. Організаційна структура філії є лінійно-функціональною, що передбачає розподіл повноважень за функціями та вертикальну систему управління (рис.3.1).



Рис. 3.1 Схема підпорядкування підрозділів директору філії «Одеська залізниця»

Джерело: складено за даними [20]

Враховуючи масштаби філії «Одеська залізниця», організаційну структуру можна вважати доцільною, хоча вона не є ідеальною. Її ефективність значною мірою пояснюється тим, що функції управління розподілені між різними керівниками, кожен з яких відповідає за свій напрям роботи.

Важливим аспектом є те, що в системі управління чітко визначено відповідальних осіб, що дозволяє уникнути плутанини у процесі прийняття рішень і виконання завдань. Директор філії та його заступники мають розмежовані повноваження, що спрощує контроль за діяльністю підрозділів. Структура побудована таким чином, що робота підрозділів координується через

відповідних керівників, а це сприяє більш організованому процесу управління та забезпечує узгодженість дій між різними відділами.

Проте варто враховувати і слабкі сторони. Наприклад, у ситуаціях, коли необхідна спільна робота кількох підрозділів, можуть виникати труднощі з координацією. Через це виконання окремих завдань іноді ускладнюється. Ще однією проблемою є тривалість прийняття рішень. Оскільки частина питань потребує погодження на вищих рівнях, це може сповільнювати управлінські процеси. Додатковим фактором є значний обсяг інформації, який повинні опрацьовувати керівники, що іноді створює перевантаження. Також не можна не відзначити обмежену гнучкість такої структури. Будь-які зміни впроваджуються поступово, оскільки потребують узгодження між різними рівнями управління.

Наукові праці підтверджують, що подібні ієрархічні структури ефективні для великих організацій завдяки чіткому розподілу відповідальності та контролю, але часто створюють труднощі у взаємодії між підрозділами і знижують швидкість прийняття рішень [26].

Діяльність філії «Одеська залізниця», суттєво ускладнюється впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів. Насамперед ідеться про військову агресію, яка призвела до руйнування частини критично важливої інфраструктури, зниження виробничих потужностей та порушення логістичних ланцюгів.

Такі обставини безпосередньо відображаються на основних техніко-економічних показниках діяльності. Зокрема, спостерігається скорочення обсягів перевезень, зниження рівня доходів, зростання витрат на відновлення та утримання інфраструктури. Водночас підприємство змушене працювати в умовах підвищеного навантаження на окремі напрямки, що впливає на ефективність використання ресурсів і продуктивність праці. Руйнування виробничих потужностей та обмежений доступ до окремих територій зумовлюють нерівномірність господарської діяльності, що ускладнює забезпечення стабільних фінансових результатів. У підсумку це формує нові виклики для управління підприємством і потребує адаптації підходів до оцінки та аналізу його техніко-економічних показників у період 2023-2025 рр.

Характеристику ключових техніко-економічних показників діяльності регіональної філії «Одеська залізниця» узагальнено в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Техніко-економічні показники діяльності філії
«Одеська залізниця» за 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Приріст, %		
				2024/2023	2025/2024	2025/2023
Обсяг перевезень, млн т-км	72 500	81 300	89 700	12,1	10,3	23,7
Пасажирооборот, млн пас.-км	8 950	9 200	9 650	2,8	4,9	7,8
Дохід від перевезень, млн грн	28 400	31 800	35 600	12,0	11,9	25,4
Собівартість перевезень, млн грн	24 900	28 700	32 900	15,3	14,6	32,1
Прибуток (збиток), млн грн	3 500	3 100	2 700	-11,4	-12,9	-22,9
Середньооблікова чисельність, осіб	18 200	17 400	16 900	-4,4	-2,9	-7,1
Фонд оплати праці, млн грн	5 960	6 850	7 900	14,9	15,3	32,5
Продуктивність праці, т-км/ працівника	3 984	4 671	5 307	17,2	13,6	33,2

Джерело: складено за даними статистичних звітів [19]

Аналіз техніко-економічних показників філії «Одеська залізниця» за 2023–2025 рр. свідчить про поступове відновлення масштабів діяльності. Зокрема, обсяг перевезень зріс з 72 500 до 89 700 млн т-км (на 23,7%), що прямо вплинуло на збільшення доходів від перевезень - з 28 400 до 35 600 млн грн (приріст 25,4%). Пояснити можна адаптацією логістичних маршрутів та зростанням ролі залізничного транспорту в умовах обмеження альтернативних шляхів перевезення.

Водночас собівартість перевезень зросла більш високими темпами — на 32,1% (з 24 900 до 32 900 млн грн), що негативно позначилося на фінансовому результаті: прибуток скоротився з 3 500 до 2 700 млн грн (-22,9%). Така тенденція обумовлена підвищенням витрат на енергоресурси, ремонт, відновлення

пошкодженої інфраструктури, а також забезпечення безперебійної роботи в умовах воєнних ризиків.

Середньооблікова чисельність працівників за досліджуваний період зменшилася на 7,1%, що пов’язано як із загальною оптимізацією персоналу, так і з об’єктивними кадровими втратами. При цьому фонд оплати праці зріс на 32,5%, що пояснюється підвищенням рівня заробітної плати та необхідністю утримання кваліфікованих кадрів. У результаті продуктивність праці зросла на 33,2%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Динаміка показників демонструє суперечливу тенденцію: з одного боку - розширення обсягів діяльності та зростання продуктивності, з іншого - посилення витратного навантаження і зниження прибутковості. Вирішальний вплив на такі зміни мають наслідки військової агресії, зокрема руйнування інфраструктури, ускладнення логістики та зростання експлуатаційних витрат.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу та кадрової структури підприємства

Розвиток транспортної системи України відбувається нерівномірно та значною мірою залежить від зовнішніх викликів, зокрема військової агресії. Попри це, у галузі продовжується впровадження нових технологій і технічних рішень. Питання підготовки кадрів набуває особливого значення: за відносно стабільних обсягів підготовки фахівців вирішальним стає рівень їх професійної якості, який має відповідати реальним потребам підприємств залізничного транспорту.

У АТ «Укрзалізниця» триває трансформація системи корпоративного управління, спрямована на підвищення прозорості та ефективності діяльності. Під впливом воєнних подій компанія змінює підходи до організації роботи: переглядається структура управління, посилюється централізація функцій, формуються нові напрями діяльності, пов’язані із забезпеченням стабільності

перевезень. Такі зміни безпосередньо впливають на систему управління персоналом.

Кадрова політика орієнтована на збереження наявного кадрового потенціалу та його поступове оновлення з урахуванням змін на ринку праці. Мобілізація та міграційні процеси призводять до дефіциту кваліфікованих працівників, що змушує підприємство активніше розвивати внутрішні механізми підготовки персоналу.

Реалізація кадрової політики здійснюється на всіх рівнях управління, при цьому ключову роль відіграють керівники підрозділів і служби персоналу. Значна увага приділяється професійному розвитку працівників: формуванню кадрового резерву, наставництву, підвищенню кваліфікації та перепідготовці. У таких умовах ці заходи стають необхідною передумовою підтримання стабільної діяльності підприємства.

Зміна підходів до управління персоналом у Укрзалізниця безпосередньо відображається на техніко-економічних показниках діяльності. Перехід від формального обліку кадрів до системного управління персоналом, орієнтованого на ефективність і розвиток, стає вимушеною відповіддю на дефіцит трудових ресурсів, спричинений мобілізацією та міграційними процесами.

Це проявляється у скороченні середньооблікової чисельності працівників при одночасному зростанні продуктивності праці, що свідчить про інтенсивніше використання наявного персоналу. Водночас підвищення фонду оплати праці пов’язане з необхідністю утримання кваліфікованих кадрів. Зазначені тенденції чітко простежуються у зведеній таблиці техніко-економічних показників за 2023-2025 рр.

Для оцінки змін у трудовому потенціалі філії «Одеська залізниця» доцільно проаналізувати чисельність та структуру персоналу за основними кваліфікаційними групами. Таке дослідження дозволяє виявити тенденції у формуванні кадрового складу, а також оцінити вплив зовнішніх чинників, зокрема військової агресії, мобілізаційних процесів і міграції населення, на

забезпеченість підприємства трудовими ресурсами. Результати аналізу узагальнено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Чисельність та структура персоналу філія
«Одеська залізниця», 2023-2025 рр.

Кваліфікаційні групи професій	**2023 осіб**	**%**	**2024 осіб**	**%**	**2025 осіб**	**%**	**Відхилення 2025/2023 осіб**	**%**
Керівники	820	6,8	790	6,9	770	7,0	-50	-6,1
Професіонали, фахівці та технічні службовці	4 150	34,6	4 000	34,8	3 800	34,9	-350	-8,4
Робітники	7 030	58,6	6 700	58,3	6 300	58,1	-730	-10,4
Усього персоналу	12 000	100	11 490	100	10 870	100	-1 130	-9,4

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення відкритих даних АТ «Укрзалізниця» та аналітичної оцінки змін у кадровій структурі за 2023-2025 рр. [19]

Чисельність персоналу філії «Одеська залізниця» у 2023-2025 рр. має тенденцію до скорочення (-9,4%), що зумовлено впливом мобілізаційних процесів, міграції населення України та оптимізації витрат. Найбільше зменшення спостерігається серед робітничих професій, що підсилює навантаження на наявний персонал. Водночас структура персоналу залишається відносно стабільною, що свідчить про збереження ключових функціональних пропорцій управління. Проведений аналіз чисельності та структури персоналу філії «Одеська залізниця» дозволяє виявити загальні тенденції у формуванні трудового потенціалу, зокрема скорочення чисельності працівників та підвищення навантаження на персонал. Однак для більш глибокого розуміння особливостей функціонування підприємства доцільно перейти від узагальнених показників до аналізу окремих структурних підрозділів.

Особливий інтерес у цьому контексті становить відділ комерційної роботи станцій, діяльність якого безпосередньо пов’язана з формуванням

доходів і організацією перевізного процесу. Дослідження функцій, чисельності та специфіки роботи підрозділу дозволяє більш детально оцінити ефективність використання трудових ресурсів і вплив сучасних умов на організацію праці в межах філії.

Відділ комерційної роботи станцій регіональної філії «Одеська залізниця» (Одеський та Херсонський регіони) є ключовим підрозділом, який забезпечує організацію комерційної діяльності станцій та формування доходів від перевезень.

Мета діяльності відділу полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між перевізним процесом і клієнтами, а також у підвищенні економічної результативності роботи станцій.

Основний зміст роботи відділу охоплює організацію та контроль вантажних перевезень, супровід клієнтів на всіх етапах співпраці — від укладання договорів до завершення перевезення, а також перевірку правильності оформлення перевізних документів. Важливим напрямом є аналіз обсягів перевезень і доходів, що дозволяє оцінювати ефективність роботи станцій та приймати управлінські рішення.

Координаційна функція відділу полягає у забезпеченні узгодженої роботи станцій у комерційній частині, зокрема щодо дотримання тарифної політики, оптимізації доходів та взаємодії з бізнесом і логістичними компаніями.

Фінансово-контрольна складова включає контроль розрахунків із клієнтами та управління дебіторською заборгованістю, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість філії.

Зміни в організації роботи відділу у 2023-2025 рр. характеризуються переглядом підходів до виконання функцій. Скорочення персоналу призвело до зростання навантаження на працівників, що вимагає більш раціонального розподілу обов’язків та підвищення ефективності праці. Чисельність персоналу відділу становить 38 працівників, що для регіонального підрозділу такого масштабу можна вважати оптимізованим рівнем. Порівняно з попередніми

періодами, чисельність персоналу скоротилася, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

Таблиця 2.5

Структура та чисельність персоналу відділу комерційної роботи станцій філії «Одеська залізниця»

Посада	**Кількість, осіб**
Начальник відділу	1
Заступник начальника	2
Головні спеціалісти	6
Провідні спеціалісти	10
Спеціалісти	12
Аналітики/економісти	4
Документообіг / адміністратори	3
Разом	**38**

Джерело: складено за даними [19; 20]

Дослідження руху персоналу відділу комерційної роботи станцій є важливим для оцінки стабільності кадрового складу та ефективності управління трудовими ресурсами. Аналіз показників прийому і вибуття працівників дозволяє виявити тенденції змін у колективі, а також оцінити вплив зовнішніх факторів, зокрема мобілізації, міграції та трансформацій у діяльності підприємства, на забезпеченість підрозділу персоналом (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рух персоналу відділу комерційної роботи станцій філії «Одеська залізниця» за 2023-2025 рр.

Показник	**2023**	**2024**	**2025**	**Абсолютний приріст 2025/2023**
Середньооблікова чисельність, осіб	42	40	38	-4
Прийнято працівників, осіб	6	5	4	-2
Вибуло працівників, осіб	10	7	6	-4
у т.ч. за власним бажанням	5	4	3	-2
у зв’язку з мобілізацією	3	2	2	-1
інші причини	2	1	1	-1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,14	0,13	0,11	-0,03
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,24	0,18	0,16	-0,08

Джерело: складено за даними [20]

Аналіз руху персоналу відділу комерційної роботи станцій за 2023-2025 рр. демонструє стійку тенденцію до скорочення чисельності працівників - з 42 до 38 осіб (-9,5%), що формується на фоні перевищення вибуття над прийомом (у 2025 р.: 6 проти 4 осіб). Попри зниження інтенсивності кадрового руху (коефіцієнт обороту по вибуттю зменшився з 0,24 до 0,16), це не свідчить про реальну стабілізацію, а скоріше відображає звуження кадрової бази.

Суттєвим ризиком є збереження вибуття працівників за власним бажанням та внаслідок мобілізації (разом 5 осіб у 2025 р.), що призводить до втрати досвіду та професійних компетенцій. За умов обмеженого прийому персоналу (зниження з 6 до 4 осіб) це створює дефіцит кадрів, який не компенсується в повному обсязі.

Скорочення чисельності персоналу супроводжується зростанням навантаження на працівників, що негативно впливає на якість виконання функціональних обов’язків. У результаті підвищується ймовірність помилок у комерційній діяльності, ускладнюється взаємодія з клієнтами та зростають ризики втрати доходів.

Динаміка фонду оплати праці, середньої заробітної плати та витрат на одного працівника відображає вплив інфляції, дефіциту кадрів і змін на ринку праці у 2023-2025 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні показники заробітної плати відділу комерційної роботи станцій філії «Одеська залізниця» за 2023-2025 рр.

Показник	**2023**	**2024**	**2025**	**Абсолютний приріст 2025/2023**	**Темп росту, %**
Фонд оплати праці, тис. грн	28 500	32 500	37 800	9 300	132,6
Середньомісячна зарплата, грн	18 500	22 500	27 000	8 500	145,9
Середньооблікова чисельність, осіб	42	40	38	-4	90,5
Витрати на 1 працівника, грн	678 571	812 500	994 737	316 166	146,6

Джерело: складено за даними [20]

Аналіз показників заробітної плати за 2023-2025 рр. свідчить про суттєве зростання фонду оплати праці з 28 500 до 37 800 тис. грн (+32,6%) та середньомісячної заробітної плати з 18 500 до 27 000 грн (+45,9%). Така динаміка обумовлена необхідністю утримання кваліфікованого персоналу в умовах дефіциту кадрів, спричиненого мобілізацією та міграційними процесами.

Скорочення чисельності працівників (з 42 до 38 осіб) зумовлює зростання витрат на одного працівника (+46,6%), що свідчить про підвищення навантаження та компенсуючий характер зростання оплати праці. Динаміка показників свідчить про адаптацію системи оплати праці до сучасних умов, однак супроводжується зростанням витрат підприємства, що потребує пошуку балансу між рівнем оплати праці та ефективністю використання трудових ресурсів.

Аналіз структури фонду оплати праці за 2023-2025 рр. (табл. 8) дозволяє визначити, як підприємство адаптує систему оплати праці до дефіциту кадрів, інфляційних процесів та підвищених вимог до ефективності роботи персоналу.

Таблиця 2.8

Склад фонду оплати праці та інші виплати відділу комерційної роботи станцій філії «Одеська залізниця» за 2023-2025 рр.

Показники	**2023**	**2024**	**2025**	**2024/2023, %**	**2025/2024, %**	**2025/2023, %**
Фонд оплати праці, тис. грн	28 500	32 500	37 800	114,0	116,3	132,6
Фонд основної заробітної плати, %	47,5	46,8	46,0	98,5	98,3	96,8
Фонд додаткової заробітної плати, %	45,5	46,2	47,0	101,5	101,7	103,3
Інші заохочувальні виплати, %	7,0	7,0	7,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено за даними [20]

Структура фонду оплати праці свідчить про поступову зміну підходів до матеріального стимулювання персоналу. Попри те, що основна заробітна плата залишається базою та забезпечує відносну стабільність доходів, її частка зменшується (з 47,5% до 46,0%), тоді як зростає роль додаткових виплат (з 45,5%

до 47,0%). Дедалі більша частина заробітку формується за рахунок доплат і премій, які напряму пов’язані з результатами роботи. Одночасно зростання заохочувальних і компенсаційних виплат свідчить про намагання підприємства утримати персонал і компенсувати підвищене навантаження в умовах дефіциту кадрів.

Під час війни заробітна плата фактично стає головним фактором, який утримує працівників на робочих місцях. Якщо оплата праці не відповідає рівню навантаження та ринковим умовам, підприємство швидко втрачає кадри. Саме тому система оплати має бути справедливою, зрозумілою і конкурентною, а також прямо пов’язаною з результатами роботи. У таких умовах вона виконує не лише стимулюючу, а й утримуючу функцію, забезпечуючи стабільність роботи підприємства.

Професійно-кваліфікаційна структура персоналу відображає розподіл працівників за основними категоріями та дозволяє оцінити кадровий потенціал підрозділу (рис 2.4.). Її аналіз надає нам змогу виявити зміни у складі персоналу під впливом сучасних умов функціонування підприємства у 2023-2025 рр.

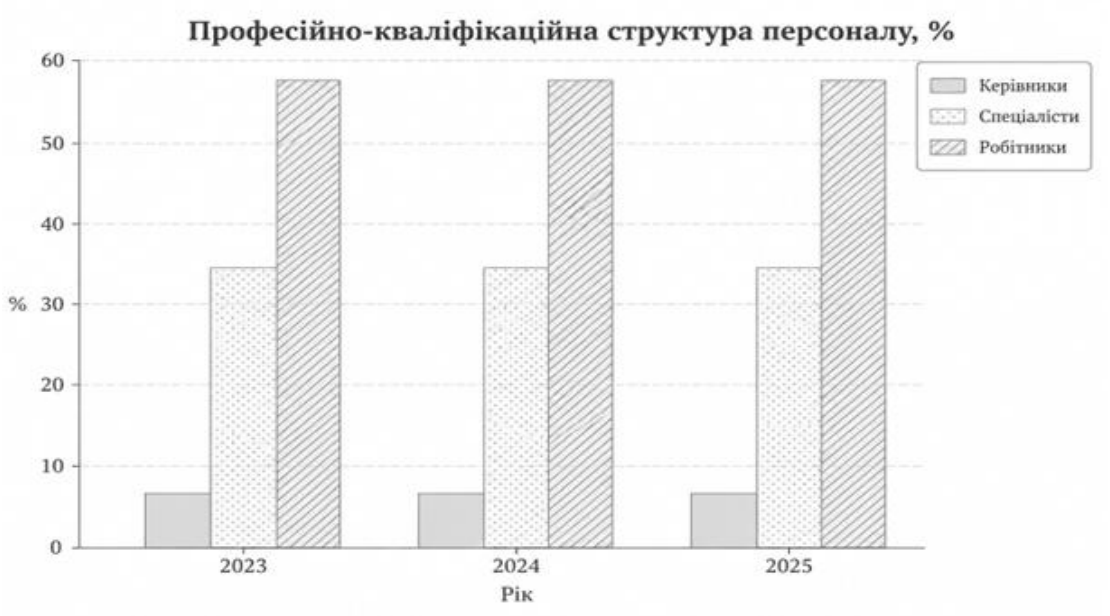


Рис. 2.4. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу філії «Одеська залізниця» 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [20]

Аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу за 2023–2025 рр. свідчить про відносну стабільність співвідношення основних категорій працівників. Найбільшу частку традиційно займають робітники (понад 58%), що визначає виробничу спрямованість діяльності, тоді як частка спеціалістів залишається на рівні близько 35%. Незначне зростання частки керівників і скорочення робітничого складу відображає тенденцію до оптимізації структури персоналу та підвищення ролі управління в умовах ускладнення виробничих і логістичних процесів.

Структура персоналу за стажем відображає рівень досвідченості працівників та стабільність кадрового складу. Її аналіз за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити зміни у віковій та професійній зрілості персоналу під впливом сучасних умов діяльності (рис. 2.5).

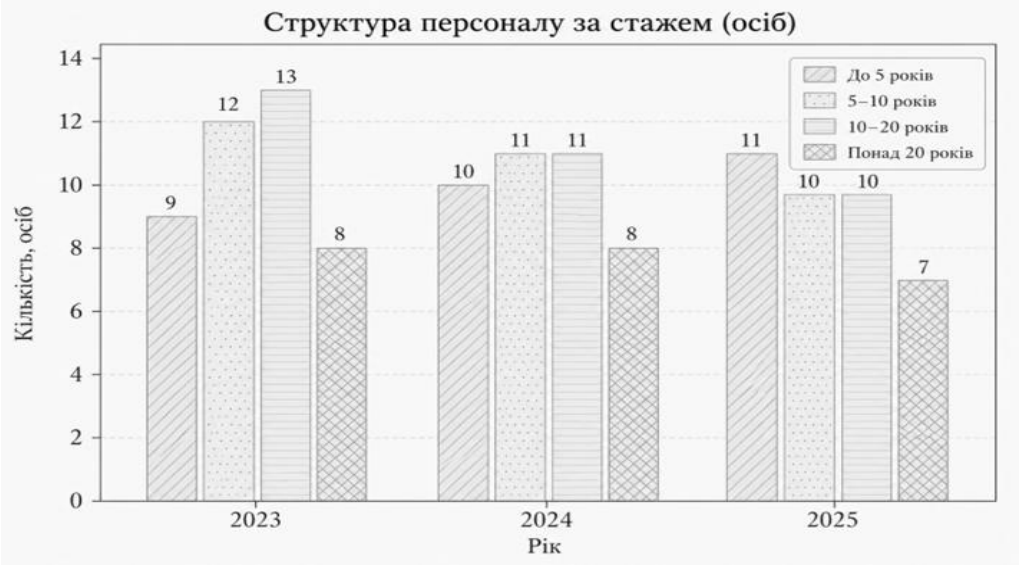


Рис. 2.5. Структура персоналу за стажем філії «Одеська залізниця» 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [20]

Аналіз структури персоналу за стажем свідчить про поступове зростання частки працівників із досвідом до 5 років (з 9 до 11 осіб) при одночасному скороченні більш досвідчених кадрів, зокрема зі стажем 10-20 років (з 13 до 10 осіб), що вказує на оновлення кадрового складу, однак водночас означає втрату частини досвідчених працівників.

Структура персоналу за віком відображає рівень кадрового потенціалу та здатність підрозділу до стабільного функціонування. Аналіз дозволяє оцінити баланс між досвідченими працівниками та молодими кадрами у 2023-2025 рр. Така тенденція підвищує ризики зниження якості виконання робіт та потребує посилення заходів щодо передачі досвіду та утримання кваліфікованого персоналу (рис. 2.6).



Рис. 6. Структура персоналу за віком філії «Одеська залізниця» 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [20]

Аналіз вікової структури свідчить про поступове зростання частки молодших працівників (до 30 років) та одночасне скорочення старших вікових груп (40+ років), що вказує на оновлення персоналу, однак супроводжується зменшенням частки найбільш досвідчених кадрів. Така тенденція підвищує ризики втрати професійного досвіду та потребує посилення системи наставництва, закріплення працівників для забезпечення стабільної роботи підрозділу. Невелика частка працівників віком до 30 років - негативною тенденцією, оскільки ускладнює формування кадрового резерву та обмежує можливості розвитку персоналу в майбутньому. Тому кадрова політика філії має бути спрямована на активніше залучення і підтримку працівників, особливо в умовах нестачі кадрів. Ми можемо узагальнити принципи реалізації кадрової політики філії у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні принципи кадрової політики філії
«Одеська залізниця» 2023-2025 рр.

Принцип	Зміст
Розвиток персоналу	Безперервне навчання, підвищення кваліфікації та освоєння нових професій
Оплата праці	Удосконалення системи оплати з урахуванням навантаження та ринку
Оцінювання результатів	Регулярна оцінка ефективності роботи персоналу
Преміювання	Винагорода залежно від результатів діяльності
Цифровізація	Автоматизація управління ефективністю
Компетенції	Формування вимог до знань і навичок
Кадровий резерв	Підготовка та просування перспективних працівників
Навчання	Цифрові інструменти розвитку персоналу
Дистанційне навчання	Розвиток онлайн-форм навчання

Джерело: складено автором

Інша складова кадрової політики філії базувалась на забезпеченні соціальної складової, що включала створення належних умов праці, підтримку соціального захисту працівників та формування сприятливого психологічного клімату в колективі (рис. 2.7).

Особлива увага приділялася забезпеченню стабільної зайнятості персоналу, розвитку системи соціальних гарантій, організації професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Також важливим напрямом було впровадження заходів, спрямованих на покращення комунікації між керівництвом і працівниками, підвищення рівня мотивації та зміцнення корпоративної культури підприємства, що сприяло підвищенню ефективності роботи персоналу, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільного функціонування філії.



Рис. 2.7. Соціальна політика філії «Одеська залізниця» 2023-2025 рр.
Джерело: складено автором

Серед позитивних змін у кадровій політиці Філії варто відзначити впровадження системи дистанційного навчання - порталу розвитку знань. Його поява значно розширює можливості професійного розвитку працівників, оскільки доступ до навчальних матеріалів можливий як із корпоративної мережі, так і через інтернет рис. 2.8.

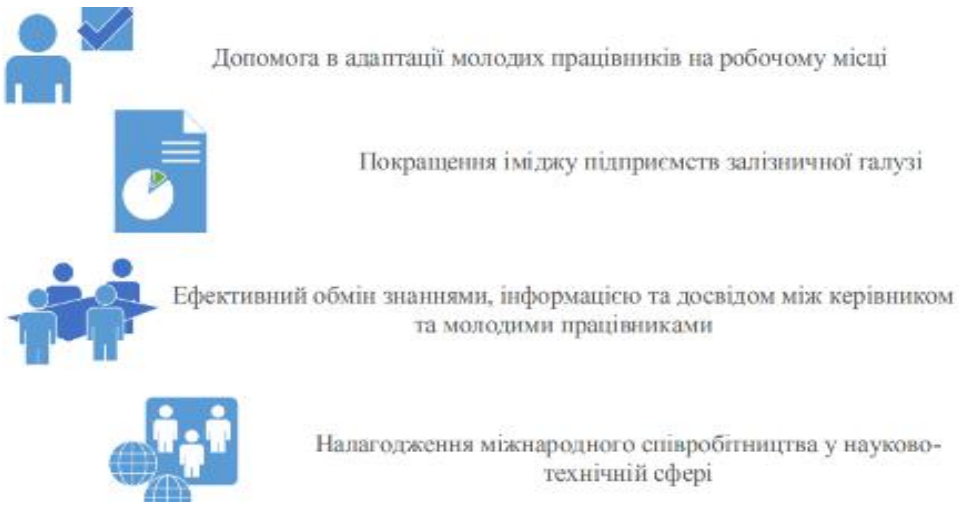


Рис. 2.8. Основні напрямки розвитку оновлення молодими кадрами філії «Одеська залізниця» 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором за даними [29]

Функціонал порталу дозволяє організовувати та контролювати навчальний процес, використовувати електронні курси, а також накопичувати й систематизувати навчальні матеріали, що створює єдине освітнє середовище для підвищення кваліфікації персоналу та сприяє більш гнучкому підходу до навчання. Враховуючи відносно недавнє впровадження такої системи, у її роботі ще спостерігаються певні недоліки. Зокрема, технічне забезпечення та змістове наповнення порталу не повністю відповідають потребам різних категорій працівників. Пояснюється тим, що вимоги до навчання управлінського персоналу суттєво відрізняються від потреб працівників виробничих підрозділів.

2.3. Аналіз ефективності управління кадровим потенціалом регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

З метою оцінки ефективності кадрової політики відділу комерційної роботи станцій регіональної філії «Одеська залізниця» було проведено анкетне опитування працівників усіх категорій відділу. У нашому дослідженні взяли участь 38 осіб, що відповідає 100% чисельності персоналу підрозділу. Всі працівники мали можливість долучитися до опитування та надати відповіді на запитання анкети (додаток Б).

Узагальнені результати опитування 38 осіб відділу комерційної роботи станцій філії «Одеська залізниця» наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

№	Показник	Середній бал
1	Бачення розвитку	5,2
2	Зворотний зв’язок	4,8
3	Організація роботи	4,9
4	Заробітна плата	4,2
5	Винагородження	4,4
6	Соціальні гарантії	5,5
7	Кадрова політика	4,6
8	Зв’язок оплати з результатом	4,3
9	Розвиток і навчання	5,1
10	Кар’єрний ріст	4,0

Джерело: складено автором за даними (Додаток Б)

Результати опитування показують загалом середній рівень задоволеності персоналу кадровою політикою. Найвищі оцінки отримали соціальні гарантії (5,5 бала) та можливості навчання (5,1 бала), що свідчить про наявність базових умов стабільності.

Водночас найнижчі оцінки зафіксовані щодо рівня заробітної плати (4,2 бала) та можливостей кар'єрного зростання (4,0 бала), що вказує на проблемні зони кадрової політики. Результати підтверджують, що підрозділ функціонує стабільно, однак потребує посилення мотиваційних механізмів та розвитку кар'єрних можливостей.

Розподіл працівників за рівнем освіти допомагає зрозуміти, який рівень підготовки має персонал, наочно демонструє, де є сильні сторони, а де потрібен подальший розвиток, навчання рис. 2.9.



Рис. 2.9. Кількість опитуваного персоналу за рівнем освіти (38 осіб)

Джерело: складено автором за даними (Додаток Б)

Аналіз показує, що переважають працівники з повною вищою освітою (17 осіб), що свідчить про достатній рівень кваліфікації персоналу. Водночас наявність значної частки працівників із середньою спеціальною та неповною вищою освітою вказує на необхідність подальшого професійного розвитку та підвищення кваліфікації кадрів.

Такий результат демонструє, що в підрозділі працює достатньо кваліфікований персонал, який має хорошу базу знань і здатний розвиватися. Тому одним із ключових завдань кадрової політики є не просто утримання працівників, а створення умов для їх постійного професійного зростання.

Для оцінки ефективності кадрової політики відділу комерційної роботи станцій регіональної філії «Одеська залізниця» було проаналізовано результати анкетного опитування працівників. Узагальнення середніх оцінок за ключовими аспектами дозволяє нам визначити рівень задоволеності персоналу умовами праці, системою мотивації та можливостями розвитку (рис. 2.10).

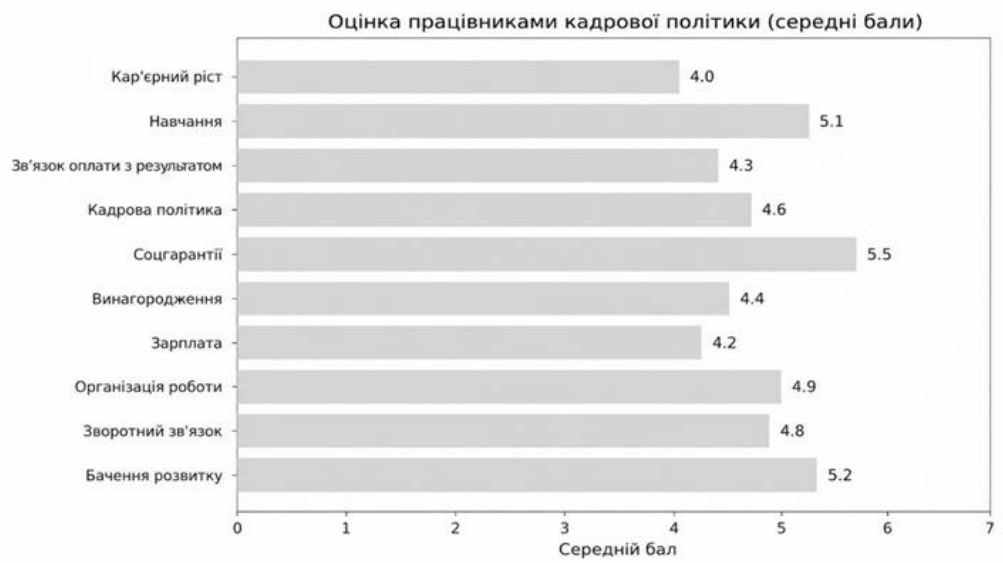


Рис. 2.10. Оцінка працівниками кадрової політики (середні бали)
Джерело: складено автором за даними (Додаток Б)

Результати опитування свідчать про загалом середній рівень оцінки кадрової політики підрозділу.

Найвищі показники отримали:

- соціальні гарантії (5,5 бала);
- бачення розвитку (5,2 бала);
- можливості навчання (5,1 бала).

Наведені показники характеризують наявність базових умов стабільності та розвитку персоналу у трудовому колективі відділу.

Найнижчі оцінки зафіксовано за показниками:

- кар’єрного зростання (4,0 бала);

- рівня заробітної плати (4,2 бала) та зв’язку оплати праці з результатами (4,3 бала).

Наведені показники свідчать про недостатню ефективність мотиваційних механізмів і обмежені можливості професійного просування, вказують на необхідність посилення стимулюючої складової кадрової політики, зокрема вдосконалення системи оплати праці, розвитку кар’єрних можливостей та підвищення зв’язку між результатами роботи та винагородою.

Поєднання результатів анкетного опитування з аналізом вікової та професійно-кваліфікаційної структури персоналу дозволяє більш глибоко визначити ключові проблеми кадрової політики підрозділу.

1. Обмежені можливості кар’єрного зростання. Низька оцінка кар’єрного розвитку (4,0 бала) свідчить про невідповідність очікувань молодих працівників можливостям просування та ризик плинності кадрів.

2. Підвищене навантаження на досвідчених працівників. Скорочення частки працівників зі стажем 10–20 років спричиняє концентрацію навантаження на досвідчених кадрах і ризик професійного вигорання.

3. Недостатня ефективність матеріального стимулювання. Незадоволеність рівнем оплати праці (4,2 бала) та її зв’язком із результатами роботи (4,3 бала) знижує мотивацію персоналу.

4. Нерівномірність впливу кадрових проблем. Молоді працівники потребують кар’єрного розвитку, а досвідчені стикаються з перевантаженням, що потребує диференційованого управління персоналом (рис. 2.11).

Отримані результати свідчать про наявність системних проблем у кадровій політиці підрозділу, які впливають на мотивацію та ефективність персоналу. Особливої уваги потребують питання кар’єрного розвитку та матеріального стимулювання, оскільки саме вони мають найнижчі оцінки серед працівників. Водночас виявлені диспропорції у навантаженні між молодими та досвідченими працівниками можуть у перспективі призвести до зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів.



Рис. 2.11. Результати аналізу кадрових проблем підрозділу регіональної філії «Одеська залізниця»

Джерело: складено автором за даними (Додаток Б)

На основі узагальнення результатів анкетування та аналізу структури персоналу можна виокремити ключові ризики, що впливають на ефективність діяльності відділу комерційної роботи станцій регіональної філії «Одеська залізниця».

1. Ризик відтоку кадрів. Низькі оцінки можливостей кар'єрного зростання (4,0 бала) та рівня оплати праці (4,2 бала) свідчать про незадоволеність працівників умовами професійного розвитку та матеріального стимулювання. Найбільш вразливою у цьому контексті є молодь, яка орієнтована на швидке професійне зростання. За відсутності відповідних можливостей зростає ймовірність переходу працівників до інших роботодавців.

2. Ризик втрати професійного досвіду. Скорочення частки працівників із значним стажем роботи у поєднанні з підвищеним навантаженням на досвідчених працівників створює передумови для їх вибуття, що може призвести

до втрати накопичених знань, практичного досвіду та зниження якості виконання складних виробничих завдань.

3. Ризик зниження ефективності діяльності. Недостатній зв'язок між результатами праці та рівнем оплати (4,3 бала), а також нерівномірний розподіл навантаження негативно впливають на мотивацію працівників. У довгостроковій перспективі це може призвести до зниження продуктивності праці, збільшення кількості помилок у роботі та погіршення загальних показників діяльності підрозділу.

З метою узагальнення результатів проведеного дослідження та визначення напрямів удосконалення кадрової політики доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.11). Він дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони підрозділу, а також врахувати зовнішні можливості та загрози у 2023-2025 рр.

Проведений SWOT-аналіз надав нам можливість побачити, що кадрова політика підрозділу має достатньо міцну основу, зокрема за рахунок високого рівня освіти персоналу, наявності системи навчання та соціальних гарантій, створює передумови для стабільного функціонування та подальшого розвитку персоналу.

Таблиця 2. 11

SWOT-аналіз кадрової політики підрозділу

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
• Високий рівень освіти персоналу • Наявність системи навчання • Соціальні гарантії • Стабільність роботи	• Низький рівень оплати праці • Обмежені кар'єрні можливості • Перевантаження працівників • Недостатній зв'язок оплати з результатами
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
• Розвиток цифрового навчання • Підвищення кваліфікації персоналу • Залучення молодих кадрів • Оптимізація управління	• Відтік кадрів • Втрата досвіду • Зниження ефективності • Вплив зовнішніх факторів (війна, міграція)

Джерело: складено автором

Водночас ми виявлені слабкі сторони, зокрема недостатній рівень оплати праці, обмежені можливості кар'єрного зростання та підвищене навантаження на працівників, суттєво знижують ефективність системи мотивації. У поєднанні із

зовнішніми загрозами, такими як відтік кадрів, втрата професійного досвіду, це може негативно впливати на результати діяльності підрозділу.

Наявні можливості, зокрема розвиток цифрового навчання та підвищення кваліфікації персоналу, створюють умови для нейтралізації виявлених проблем, що обумовлює необхідність удосконалення кадрової політики шляхом посилення мотиваційних механізмів, розвитку персоналу та впровадження більш гнучких підходів до управління трудовими ресурсами.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ «ОДЕСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

3.1. Сучасні підходи та зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом підприємств

Формування кадрового потенціалу висококваліфікованим персоналом - ключовий напрям кадрової політики сучасного підприємства. Саме тому вивчення підходів до управління персоналом, з урахуванням світового досвіду провідних зарубіжних компаній надає можливість удосконалити систему формування та розвитку кадрів відповідно до зовнішніх глобальних викликів. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє визначити ефективні передові методи роботи з персоналом, адаптувати до специфіки діяльності підприємства та сформувати дієву стратегію розвитку кадрового потенціалу.

Для більшості українських підприємств актуальною залишається проблема невідповідності між стратегічними цілями розвитку та наявним рівнем трудових ресурсів. Проявляється це у недостатньому рівні професійної підготовки працівників, низькій мотивації до підвищення кваліфікації, недостатній адаптивності персоналу до інноваційних змін. В умовах посилення мобілізаційних процесів, втрати виробничих потужностей завдяки військовим діям на території України, стабільними залишатимуться ті підприємства, які забезпечують ефективне використання всіх ресурсів, зокрема кадрового потенціалу, та приділяють значну увагу розвитку сучасної кадрової політики, орієнтованої на потреби працівників, стратегічні цілі підприємства.

Як ми визначили у першому підрозділі кваліфікаційної роботи, кадрова політика підприємства являє собою систему організаційно-економічних, соціальних та управлінських заходів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання персоналу. Основною метою - забезпечення підприємства працівниками відповідної кваліфікації, як у поточному періоді, так

і в перспективі. Від рівня організованості та дієвості кадрової політики залежать результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, фінансова стійкість та ділова репутація.

Сучасні концепції управління кадровим потенціалом поєднують адміністративні методи управління із підходами, орієнтованими на розвиток особистості працівника, формування сприятливого психологічного клімату та підвищення рівня залученості персоналу до діяльності підприємства. Особливого значення набуває використання зарубіжного досвіду у сфері управління персоналом, зокрема, впровадження сучасних методів оцінювання працівників, систем професійного навчання, матеріального, нематеріального стимулювання, а також розвитку корпоративної культури.

У світовій практиці найбільш поширеними є американська та японська моделі управління персоналом, які суттєво відрізняються за принципами формування кадрової політики. Американський підхід орієнтований на індивідуальні результати працівника, високий рівень конкуренції між персоналом та чітку спеціалізацію функцій.

Натомість японська модель базується на колективізмі, довгостроковій зайнятості, професійному розвитку працівників та формуванні корпоративної відданості підприємству. Особливістю японського підходу значна увага приділяється безперервному навчанню персоналу та розвитку професійних компетенцій працівників без відриву від виробничого процесу. Працівники мають можливість професійного зростання в різних напрямах діяльності, а підприємства стимулюють набуття нових знань і навичок. Важливе місце також займає командна робота, співпраця між працівниками та підтримка принципів рівноправності незалежно від займаної посади. Такий підхід сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу, підвищенню лояльності персоналу та зростанню ефективності діяльності підприємства [30].

Японська модель управління персоналом орієнтована на довгостроковий розвиток працівників, формування кадрового резерву та передачу професійного

досвіду. Для підприємств залізничного транспорту це сприяє забезпеченню стабільності роботи та підвищенню кваліфікації персоналу.

Американська модель базується на професійній спеціалізації, оцінюванні кваліфікації та постійному навчанні працівників. Такий підхід є важливим для добору кадрів у технічно складних сферах залізничної галузі.

Для підприємств залізничного транспорту доцільним є поєднання елементів обох моделей з метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика сучасних моделей управління персоналом для підприємств залізничного транспорту

Основні складові кадрової політики	**Японська модель**	**Американська модель**
Підхід до добору персоналу	Орієнтація на довгострокову зайнятість, розвиток потенціалу працівника та адаптацію до потреб підприємства.	Добір персоналу за рівнем професійних знань, навичок і відповідністю вимогам конкретної посади.
Професійний розвиток	Безперервне навчання персоналу, наставництво та передача досвіду молодим працівникам.	Система підвищення кваліфікації та спеціалізованого професійного навчання.
Кар'єрне зростання	Поступове просування працівників з урахуванням стажу роботи та лояльності до підприємства.	Кар'єрне просування залежить від індивідуальних результатів та професійних досягнень.
Організація праці	Перевага командної роботи, колективної відповідальності та взаємодії працівників.	Чіткий розподіл функцій і вузька спеціалізація працівників.
Система мотивації	Поєднання матеріального стимулювання та соціальних гарантій.	Орієнтація на особисті результати працівника та фінансове стимулювання.
Актуальність для залізничного транспорту	Сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу та передачі професійного досвіду.	Забезпечує високий рівень професійної підготовки персоналу у технічно складних сферах.

Джерело: складено за даними [31]

Слід зазначити, що механічне впровадження окремих зарубіжних моделей управління персоналом не забезпечує автоматичного підвищення ефективності діяльності підприємства. Результативність системи управління значною мірою залежить від рівня адаптації її елементів до специфіки функціонування підприємства, галузевих особливостей та сучасних умов господарювання. Для підприємств залізничного транспорту це є особливо важливим, оскільки галузь характеризується складною організаційною структурою, високим рівнем відповідальності персоналу та необхідністю забезпечення безпеки перевезень.

Формування ефективної системи управління кадровим потенціалом на підприємствах залізничного транспорту потребує розроблення власних підходів до кадрової політики з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей ринку праці. Важливим є не лише використання сучасних методів управління персоналом, а й накопичення практичного досвіду роботи з персоналом в умовах функціонування української транспортної галузі.

Кадрова політика підприємств залізничного транспорту повинна мати комплексний і багаторівневий характер, охоплювати всі структурні підрозділи, філії та виробничі служби з урахуванням особливостей їх територіального розміщення та специфіки діяльності. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, забезпеченню стабільності кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Кадрова політика підприємства формується під впливом особливостей економічного середовища, специфіки ринку праці та професійних характеристик персоналу. Для підприємств залізничного транспорту ефективне управління кадровим потенціалом має враховувати високий рівень відповідальності працівників, технологічну складність виробничих процесів та необхідність забезпечення безпеки перевезень. Саме тому сучасні підприємства галузі активно впроваджують підходи до управління персоналом, які поєднують міжнародний досвід із потребами національної транспортної системи [31].

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що сучасні тенденції у сфері управління персоналом характеризуються постійною трансформацією пріоритетів кадрової політики. Зокрема, відбувається перехід від вузької професійної спеціалізації працівників до формування універсальних компетентностей і розширення функціональних обов'язків. Для підприємств залізничного транспорту це є важливим у контексті підвищення гнучкості персоналу та його здатності адаптуватися до впровадження нових технологій.

Сучасна кадрова політика також передбачає перехід від жорстко регламентованого кар'єрного просування до більш гнучкого професійного розвитку працівників. Водночас зростає роль особистої відповідальності працівників за підвищення власної кваліфікації та професійне вдосконалення.

Важливого значення набуває створення умов для професійного розвитку персоналу, підтримання ефективної комунікації між керівництвом і працівниками, а також забезпечення відкритості кадрових процесів. Для підприємств залізничного транспорту це сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу, формуванню кадрового резерву та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в умовах сучасних викликів.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління кадровим потенціалом регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця»

Основними завданнями кадрової політики підприємств залізничного транспорту є формування та розвиток кадрового потенціалу, удосконалення системи добору персоналу, професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

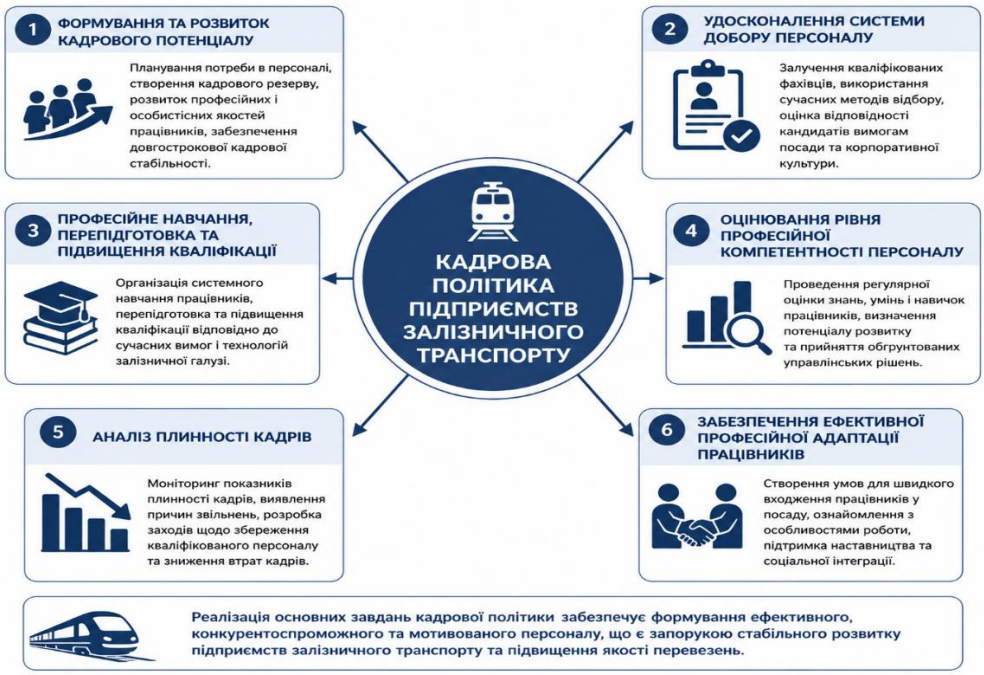


Рис. 3.1. Основні завдання кадрової політики АТ «Укрзалізниця»

Джерело: складено автором

Важливе значення також мають оцінювання рівня професійної компетентності персоналу, аналіз плинності кадрів і забезпечення ефективної професійної адаптації працівників рис.3.1.

В умовах сучасних викликів та трансформації залізничної галузі підвищення ефективності кадрової політики потребує реалізації комплексу заходів у сфері управління персоналом. Насамперед важливим є вдосконалення кадрового планування, яке дозволяє визначати потребу підприємства у працівниках відповідної кваліфікації та забезпечувати оптимальний розподіл трудових ресурсів.

Особливої уваги потребує удосконалення системи мотивації праці. Низький рівень оплати праці та недостатній зв’язок винагороди з результатами діяльності негативно впливають на мотивацію персоналу, сприяють зростанню плинності кадрів та відтоку кваліфікованих працівників. У зв’язку з цим, доцільним є впровадження сучасної компенсаційної системи оплати праці, яка поєднуватиме матеріальні та нематеріальні стимули, враховуватиме професійні компетентності, результати праці та рівень відповідальності працівників.

Ще одним пріоритетним напрямом кадрової політики має стати розвиток системи професійного навчання та цифрових форм підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження сучасних цифрових платформ навчання сприятиме професійному розвитку працівників, підвищенню їх адаптивності до технологічних змін та ефективності виконання виробничих завдань.

Для підприємств залізничного транспорту актуальним також є залучення молодих спеціалістів, створення умов для їх професійної адаптації та кар'єрного зростання. У цьому контексті важливого значення набувають планування кар'єри, формування кадрового резерву та використання посадової ротації, що дозволяє працівникам набувати практичного досвіду в різних структурних підрозділах підприємства. Необхідно враховувати проблему перевантаження окремих категорій працівників, що може негативно впливати на продуктивність праці, мотивацію персоналу та якість виконання професійних обов'язків. Тому оптимізація управлінських процесів, забезпечення ефективної організації праці є важливими напрямами удосконалення кадрової політики.

Отже, удосконалення кадрової політики підприємств залізничного транспорту має бути спрямоване на забезпечення стабільності кадрового потенціалу, підвищення рівня професійної компетентності персоналу, зниження плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Компенсаційний пакет компанії формується відповідно до ринкових практик та спрямований на забезпечення конкурентного рівня винагороди, підтримку професійного розвитку співробітників і підвищення довгострокової залученості команди. Пакет поєднує фінансові та нефінансові елементи мотивації й може включати:

- конкурентну базову заробітну плату;
- бонусну або performance-based систему винагород;
- оплачувані відпустки та лікарняні;
- медичне страхування та wellbeing-підтримку;
- компенсацію навчання, сертифікацій і професійного розвитку;
- гнучкий формат роботи (remote / hybrid);

- компенсацію витрат на робоче обладнання та професійні інструменти;
- додаткові корпоративні програми підтримки та розвитку персоналу (рис. 3.2).

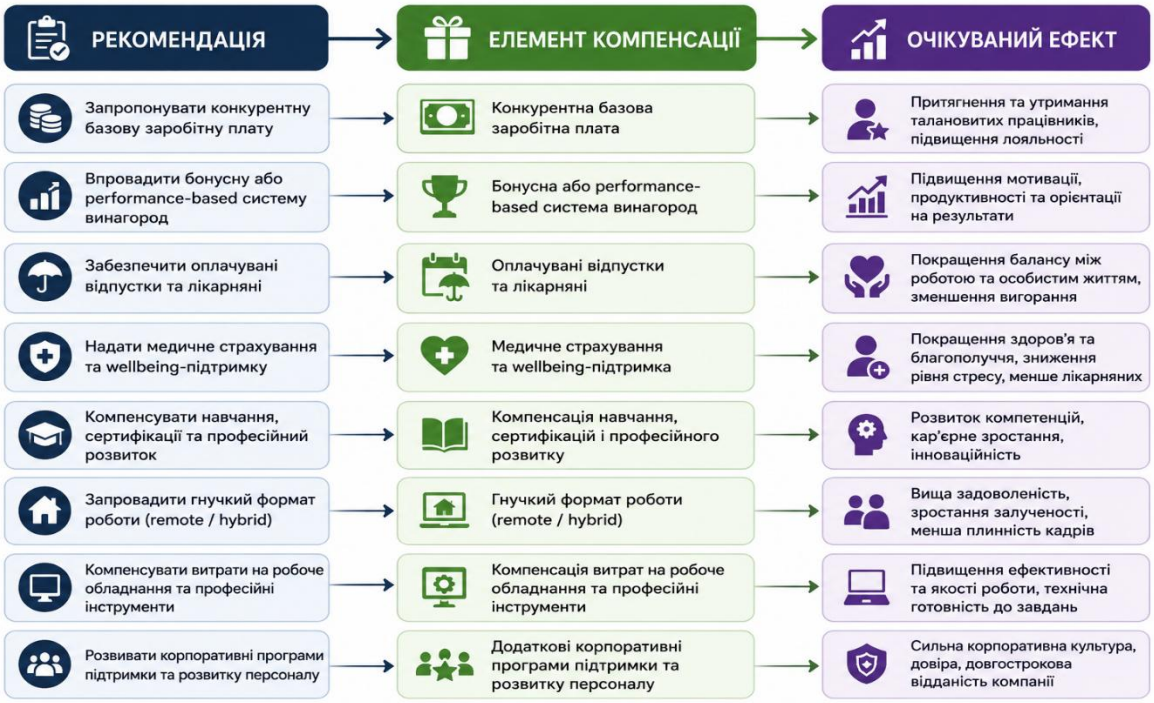


Рис. 3.2. Структура компенсаційного пакета та очікувані результати його впровадження

Джерело: складено автором

Структура компенсаційного пакета рекомендується до регулярного перегляду з урахуванням ринкових тенденцій, результативності співробітників та стратегічних цілей компанії. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, утриманню ключових фахівців і формуванню сильної employer value proposition.

Рекомендується формувати компенсаційний пакет відповідно до стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи справедливість, конкурентоспроможність і гнучкість винагород. Компенсаційна політика має враховувати потреби працівників, сприяти їх мотивації, професійному розвитку, підтримці корпоративної культури та утриманню персоналу, не погіршуючи економічної стійкості підприємства.

Перед запровадженням нових виплат і винагород керівництву підприємства доцільно обґрунтувати їх соціально-економічну ефективність та вплив на мотивацію персоналу. З метою підвищення привабливості Філії для молодих спеціалістів необхідно вдосконалити систему оплати праці,

забезпечивши переважання основної заробітної плати у структурі загальних виплат на рівні не менше 70 %. Для підвищення результативності та ефективності праці працівників доцільно сформувати компенсаційний пакет, орієнтований на задоволення мотиваційних потреб персоналу та стимулювання професійної діяльності.

Цифрова трансформація кадрових процесів. Рекомендується впровадження сучасних цифрових інструментів у діяльність відділу персоналу, зокрема автоматизації кадрових процедур, електронного документообігу та цифрових сервісів для працівників. Особливу увагу доцільно приділити використанню чат-ботів як інструменту інформаційної підтримки персоналу та оптимізації кадрових процесів.

З огляду на масштаби діяльності регіональної філії «Одеська залізниця», значну кількість працівників та постійні організаційні зміни, впровадження мультифункціонального чат-бота може стати ефективним рішенням для підвищення якості кадрового супроводу. Такий цифровий інструмент сприятиме зменшенню бюрократичного навантаження, пришвидшенню доступу до необхідної інформації та покращенню внутрішньої комунікації.

До основних функцій чат-бота доцільно віднести:

- інформування працівників про зміни в діяльності філії, кадрові нововведення, корпоративні програми та внутрішні правила;
- забезпечення елементів кадрового самообслуговування (отримання інформації про залишок відпустки, оформлення службових документів, доступ до розрахункових листів тощо);
- адаптаційну підтримку нових працівників шляхом надання інформації про структуру підприємства, корпоративну культуру, функціональні обов’язки та доступні сервіси.

Важливою перевагою є наявність у структурі регіональної філії власних ІТ-підрозділів, що створює можливість реалізації цифрових рішень без залучення зовнішніх підрядників та додаткових витрат на аутсорсинг послуг. Це дозволить підвищити ефективність кадрової політики, сприяти розвитку

сучасної корпоративної культури та забезпечити адаптацію підприємства до умов цифрової економіки.

Для підвищення ефективності діяльності відділу управління персоналом регіональної філії «Одеська залізниця» доцільно здійснювати цифрову трансформацію кадрових процесів шляхом автоматизації HR-процедур, впровадження електронного документообігу та використання сучасних цифрових сервісів. Особливу увагу рекомендується приділити застосуванню чат-ботів для інформаційної підтримки працівників, спрощення кадрових запитів і покращення внутрішньої комунікації, що сприятиме підвищенню оперативності роботи та зменшенню бюрократичного навантаження.

Залучення та утримання молодих спеціалістів. З метою підвищення привабливості філії для молодих фахівців доцільно створювати сприятливі умови праці, підтримувати професійне навчання та кар'єрний розвиток працівників. Важливим напрямом є формування позитивного іміджу роботодавця та впровадження адаптаційних заходів для нових співробітників.

Підвищення ефективності кадрової політики. Доцільним є систематичний моніторинг потреб персоналу, аналіз тенденцій ринку праці та оцінювання результативності мотиваційних заходів, що дозволить своєчасно адаптувати кадрову політику до сучасних умов діяльності та підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Рекомендується приділяти увагу формуванню сучасної корпоративної культури, розвитку командної взаємодії та підвищенню рівня внутрішніх комунікацій, що сприятиме зміцненню лояльності персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату та підвищенню ефективності діяльності працівників. . Нижче наведено основні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики та посилення соціально-економічного ефекту.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо підвищення соціально-економічного ефекту

№	Напрям рекомендацій	Зміст рекомендації	Очікуваний результат
1	**Удосконалення системи компенсації та мотивації персоналу**	Вдосконалення системи оплати праці шляхом посилення ролі основної заробітної плати та впровадження сучасного компенсаційного пакета, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули.	Підвищення мотивації працівників, продуктивності праці та рівня утримання персоналу.
2	**Залучення та утримання молодих спеціалістів**	Створення сприятливих умов праці, підтримка професійного розвитку, навчання та адаптації нових працівників.	Підвищення привабливості філії як роботодавця та зменшення плинності кадрів.
3	**Цифрова трансформація кадрових процесів**	Автоматизація HR-процедур, впровадження електронного документообігу та використання цифрових сервісів і чат-ботів для персоналу.	Оптимізація кадрових процесів, підвищення оперативності роботи та покращення внутрішньої комунікації.
4	**Підвищення ефективності кадрової політики**	Проведення систематичного моніторингу потреб персоналу та аналізу тенденцій ринку праці.	Адаптація кадрової політики до сучасних умов та підвищення ефективності управління персоналом.
5	**Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій**	Формування сучасної корпоративної культури, розвиток командної взаємодії та вдосконалення внутрішніх комунікацій.	Підвищення рівня лояльності працівників, покращення соціально-психологічного клімату та ефективності роботи персоналу.

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме суттєвому підвищенню ефективності кадрової політики підприємства та покращенню його соціально-економічних показників. Впровадження комплексного підходу до управління персоналом дозволить не лише підвищити рівень продуктивності праці, а й забезпечити формування стабільного та професійного трудового колективу. Особливу увагу доцільно приділити вдосконаленню системи мотивації працівників, яка повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, сприяти підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства та формуванню позитивного ставлення до виконання професійних обов’язків. У результаті реалізації запропонованих заходів підприємство зможе забезпечити стабільний розвиток, підвищити рівень конкурентоспроможності на ринку, зміцнити кадровий потенціал та створити

сприятливі умови праці для працівників, що в перспективі позитивно вплине на загальну ефективність функціонування організації.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів для регіональної філії «Одеська залізниця»

Оцінка запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом є важливим етапом визначення ефективності кадрової політики підприємства та її впливу на соціально-економічні результати діяльності. В умовах сучасного ринку праці підприємствам необхідно не лише забезпечувати належний рівень організації праці, а й створювати сприятливі умови для професійного розвитку працівників, підвищення їх мотивації та формування стабільного кадрового потенціалу.

З метою підвищення ефективності діяльності регіональної філії «Одеська залізниця» доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи компенсації та мотивації персоналу, залучення й утримання молодих спеціалістів, цифрову трансформацію кадрових процесів, підвищення ефективності кадрової політики, а також розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів, оптимізувати HR-процеси та покращити соціально-психологічний клімат у колективі.

Крім економічного результату, запропоновані заходи мають важливе соціально-організаційне значення, оскільки сприяють підвищенню рівня залученості працівників, формуванню позитивного іміджу роботодавця та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Водночас комплексний підхід до реалізації запропонованих заходів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення якості управлінських рішень та більш ефективного використання трудового потенціалу. Запровадження сучасних HR-інструментів і механізмів мотивації також сприятиме формуванню стійкої системи управління

персоналом, адаптованої до сучасних економічних умов та потреб працівників табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи щодо підвищення соціально-економічної ефективності регіональної філії «Одеська залізниця»

Захід	Суть заходу	Основні дії	Витрати, грн	Економічний результат	Соціально-організаційний ефект
Удосконалення системи компенсації та мотивації персоналу	Підвищення мотивації працівників через оновлення системи оплати праці	Впровадження KPI, премій, бонусів та нематеріального стимулювання	180 000	Підвищення продуктивності праці на 3–5%, зменшення витрат на заміну персоналу	Зростання мотивації, лояльності та відповідальності персоналу
Залучення та утримання молодих спеціалістів	Створення системи адаптації та наставництва	Наставництво, адаптаційні тренінги, внутрішнє навчання	5 000	Скорочення витрат на повторний пошук працівників	Покращення адаптації та зниження плинності кадрів
Цифрова трансформація кадрових процесів	Автоматизація HR-процесів та документообігу	Електронний облік, HRM-системи, чат-боти	12 000	Економія робочого часу та скорочення адміністративних витрат	Покращення внутрішніх комунікацій і контролю
Підвищення ефективності кадрової політики	Моніторинг потреб персоналу та HR-аналітика	Анкетування, аналіз плинності кадрів, оцінка персоналу	3 000	Підвищення ефективності управлінських рішень	Підвищення стабільності колективу та залученості
Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій	Формування позитивного соціально-психологічного клімату	Командні заходи, внутрішні зустрічі, система визнання	7 000	Підвищення ефективності командної роботи	Покращення корпоративної культури та взаємодії персоналу

Джерело: складено автором за даними [35-42]

Запропоновані заходи щодо підвищення соціально-економічної ефективності регіональної філії «Одеська залізниця» спрямовані на вдосконалення управління персоналом, підвищення мотивації працівників та оптимізацію кадрових процесів. Реалізація дозволить підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, скоротити адміністративні витрати та покращити внутрішні комунікації.

Ще сприятимуть формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня залученості працівників та зміцненню

корпоративної культури підприємства. Особливе значення має впровадження сучасних HR-інструментів і цифрових технологій, які забезпечують більш ефективну організацію кадрової роботи та підвищення оперативності управлінських рішень. Впровадження запропонованих заходів створить передумови для стабільного розвитку регіональної філії «Одеська залізниця», підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом у сучасних економічних умовах.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів доцільно здійснити розрахунок показника ROI (Return on Investment) для заходу щодо удосконалення системи компенсації та мотивації персоналу. Вибір даного заходу обумовлений наявністю конкретних витрат на його впровадження та можливістю визначення очікуваного економічного результату у вигляді підвищення продуктивності праці й зниження плинності кадрів.

Вихідні показники для розрахунку економічної ефективності були сформовані на основі умовних даних підприємства, статистичних матеріалів ринку праці України та результатів досліджень у сфері HR-менеджменту й мотивації персоналу. Очікуваний приріст продуктивності праці визначено на основі аналітичних досліджень Gallup щодо впливу залученості працівників на результати діяльності підприємств.

Методика розрахунку ROI загальноприйнятий показник оцінки економічної ефективності інвестицій:

$$ROI = \frac{\text{Чистий економічний ефект}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

Вихідні дані:

- кількість працівників - 38 осіб;
- середня заробітна плата - 25 000 грн/міс.;
- річний фонд оплати праці:

$$38 \times 25\,000 \times 12 = 11\,400\,000 \text{ грн}$$

витрати на впровадження системи мотивації - 180 000 грн;
очікуване підвищення продуктивності праці - 3% [37; 38].

Розрахунок економічного ефекту:

Очікуваний економічний результат від підвищення продуктивності праці:

$$11\,400\,000 \times 3\% = 342\,000 \text{ грн}$$

Розрахунок чистого економічного ефекту:

$$342\,000 - 180\,000 = 162\,000 \text{ грн}$$

Розрахунок ROI:

$$ROI = \frac{162\,000}{180\,000} \times 100\% = 90\%$$

Таблиця 3.4

Розрахунок економічної ефективності (ROI) для заходу щодо удосконалення системи компенсації та мотивації персоналу

Показник	**Розрахунок**	**Значення**
Витрати на впровадження заходу	-	180 000 грн
Очікуване підвищення продуктивності праці	-	3–5%
Умовний річний фонд оплати праці	38 × 25 000 × 12	11 400 000 грн
Економічний ефект від підвищення продуктивності (3%)	11 400 000 × 3%	342 000 грн
Чистий економічний ефект	342 000 – 180 000	162 000 грн
ROI	(162 000 / 180 000) × 100%	90%

Джерело: складено автором за даними [37; 38]

Результати розрахунку ROI підтвердили економічну доцільність впровадження заходу щодо удосконалення системи компенсації та мотивації персоналу в регіональній філії «Одеська залізниця». Запропонований захід забезпечує позитивний економічний ефект, підвищення продуктивності праці та покращення мотивації працівників. Термін впровадження заходу становить 1 рік, а період його окупності не перевищує одного року, що свідчить про ефективність і перспективність практичного застосування запропонованого рішення. Крім економічного ефекту, очікується також позитивний соціально-організаційний результат, який проявлятиметься у підвищенні рівня залученості персоналу, зміцненні трудової дисципліни та покращенні внутрішнього клімату в колектив.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки визначає основні напрями та підходи до роботи з працівниками для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність її реалізації залежить від усвідомлення значущості персоналу як важливого ресурсу підприємства.

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади кадрової політики, її основні елементи та етапи формування. Встановлено, що кадрова політика охоплює принципи, методи й організаційні механізми формування, розвитку та ефективного використання персоналу, а також створення належних умов праці, мотивації та стимулювання працівників..

Визначено, що важливими складовими кадрової політики є підвищення результативності праці на всіх рівнях управління, оптимізація та стабілізація кадрового складу, розвиток системи навчання персоналу, підтримання високого рівня лояльності працівників, а також формування й зміцнення корпоративної культури підприємства.

Окрему увагу приділено дослідженню процесу реструктуризації підприємства, який розглядається як комплекс організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на вдосконалення структури управління, підвищення ефективності діяльності та забезпечення фінансової стабільності підприємства. У цьому контексті важливого значення набуває формування гнучкої кадрової політики, здатної забезпечити ефективний перерозподіл працівників між структурними підрозділами та адаптацію персоналу до змін в умовах реструктуризації.

У другому розділі встановлено, що підрозділ виконує ключову роль у забезпеченні комерційної діяльності станцій, зокрема організації вантажних перевезень, взаємодії з клієнтами та формування доходів. Разом із тим діяльність відділу здійснюється в умовах суттєвого впливу зовнішніх факторів, зокрема військової агресії, мобілізаційних процесів і міграції населення, що обумовлює

дефіцит кадрів та підвищення навантаження на працівників. Аналіз техніко-економічних показників засвідчив позитивну динаміку окремих результатів діяльності, однак супроводжується скороченням 30 чисельності персоналу. Це призводить до інтенсифікації праці та зростання витрат на одного працівника, що має як стимулюючий, так і компенсуючий характер.

Дослідження структури персоналу показало поступове оновлення кадрового складу, зокрема зростання частки молодих працівників при одночасному скороченні досвідчених кадрів, що формує ризики втрати професійного досвіду та потребує посилення системи наставництва і розвитку персоналу. Результати анкетного опитування підтвердили наявність як позитивних аспектів кадрової політики (соціальні гарантії, можливості навчання), так і проблемних зон. Найнижчі оцінки отримали показники рівня оплати праці, кар'єрного зростання та зв'язку між результатами роботи і винагородою, що свідчить про недостатню ефективність мотиваційної системи. Поглиблений аналіз дозволив встановити взаємозв'язок між структурою персоналу та оцінкою кадрової політики: молоді працівники орієнтовані на кар'єрний розвиток, досвідчені - відчувають перевантаження, тоді як питання оплати праці є актуальним для всіх категорій.

Це обумовлює необхідність диференційованого підходу до управління персоналом. Дослідження також виявило ключові ризики, зокрема відтік кадрів, втрату професійного досвіду та зниження ефективності діяльності підрозділу. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність потенціалу для розвитку кадрової політики, водночас акцентував увагу на необхідності усунення слабких сторін і використання наявних можливостей. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що кадрова політика відділу перебуває у стані адаптації до сучасних викликів і потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямами її розвитку мають стати підвищення ефективності системи оплати праці, розширення можливостей кар'єрного зростання, зниження навантаження на працівників та активізація заходів щодо утримання і розвитку персоналу.

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової політики регіональної філії «Одеська залізниця». Основну увагу приділено вдосконаленню системи компенсації та мотивації персоналу, залученню й утриманню молодих спеціалістів, цифровій трансформації кадрових процесів, підвищенню ефективності кадрової політики, а також розвитку корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.

Результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зменшенню рівня плинності кадрів, покращенню організації кадрової роботи та підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять 207 000 грн, з яких 180 000 грн передбачено на вдосконалення системи мотивації персоналу, 5 000 грн - на адаптацію та навчання молодих спеціалістів, 12 000 грн - на автоматизацію HR-процесів, 3 000 грн - на HR-аналітику та 7 000 грн - на розвиток корпоративної культури.

Для оцінки результативності запропонованих заходів було проведено розрахунок соціально-економічної ефективності та показника ROI для заходу щодо удосконалення системи компенсації та мотивації персоналу. У процесі розрахунку встановлено, що при чисельності персоналу 38 працівників та річному фонді оплати праці 11 400 000 грн очікуване підвищення продуктивності праці на 3% забезпечить економічний ефект у розмірі 342 000 грн. Чистий економічний ефект від реалізації заходу становитиме 162 000 грн, а показник ROI - 90%, що свідчить про високу ефективність вкладених коштів. Термін впровадження заходу та його окупності становить 1 рік. Реалізація запропонованих заходів забезпечить позитивний соціально-організаційний ефект, який проявлятиметься у підвищенні мотивації та залученості працівників, покращенні соціально-психологічного клімату в колективі, зміцненні корпоративної культури та підвищенні ефективності внутрішніх комунікацій.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та перспективними для практичного впровадження в діяльність регіональної філії «Одеська залізниця», оскільки їх реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, удосконаленню системи управління персоналом та забезпеченню стабільного розвитку в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871

2. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* Серія «Економічні науки». 2014. № 1 (63). С. 148-155.

3. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Держ. податк. адмін. України. Ірпінь, 2007. 172 с. 5.

4. О.В. Крушеницька, Д.П. Мельничук. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2006. 308 с.

5. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Либідь, 2014. 448 с.

6. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

7. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 11.05.2026).

8. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 11.02.2026).

9. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 11.02.2026).

10. Загальна декларація прав людини: Декларація Організації Об'єднаних Націй від 10 груд. 1948 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 11.02.2026).

11. Гудзь Ю. Ф., Стойка В. О. Управління кадровим потенціалом в умовах глобальної нестабільності: виклики та стратегії адаптації. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/327 (дата звернення: 2.03.2026).

12. Четербух О. Ю. Кадрове забезпечення економічної безпеки підприємства як важлива складова його успішної діяльності. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2025. URL: https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/download/192/203 (дата звернення: 2.03.2026).

13. Кірдіна О. Г., Лубєнцова Л. В. Управління персоналом підприємств залізничного транспорту: оплата та мотивація праці. *Вісник економіки транспорту і*

промисловості. 2023. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/300312 (дата звернення: 05.03.2026).

14. Шевченко В. Фактори успішної реалізації підвищення кваліфікації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Економічний простір*. 2024. URL: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=23115149&AN=175731503 (дата звернення: 05.03.2026).

15. Мушникова С., Аберніхіна І. Г. Організаційно-економічне забезпечення формування антикризового управління підприємством. *Problemy Ekonomiky*. 2025. URL: https://search.proquest.com/openview/f98d84de0f720d159e10143ffa8cb1fc/ (дата звернення: 05.03.2026).

16. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. URL: http://globalnational.in.ua/archive/20-2017/89.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

17. Чернишова Л.І., Переяслова М.А. Кадрове управління в контексті організаційної реструктуризації. URL: file:///C:/Users/EG/AppData/Local/Temp/inek_2014_4_36.pdf

18. Корбут О.О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/256.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

19. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: https://www.uz.gov.ua/

20. Офіційний сайт Регіональна філія «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця». URL: https://odz.gov.ua/

21. Технічна і соціальна політика. URL: https://www.uz.gov.ua/about/technical_and_social_policy/

22. Офіційний сайт. Для інвесторів. Інвестиційні проекти. URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/

23. Офіційний сайт. Верховна Рада України. URL: https://www.rada.gov.ua/

24. Офіційний сайт. Залізна родина. URL:https://zalizna-rodyna.uz.gov.ua/

25. Офіційний сайт. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/

26. Воронкова В.Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: http://libfree.com/index.php

27. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: irbis-nbuv.gov.ua›cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis/

28. Офіційний портал. Менеджмент. URL: https://www.management.com.ua/

29. Офіційний портал. Навчання та розвиток. URL: https://www.uz.gov.ua/work_on_the_railway/education_and_training/

30. Мельник О. В., Возна Л. Б. Адаптація використання світового досвіду кадрового менеджменту при здійсненні професійного відбору персоналу. URL: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2021/12/ABOUT-MODERN-PROBLEMS-IN-SCIENCE-AND-WAYS-TO-SOLVE-THEM.pdf#page=231

31. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Modern Economics*. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?

32. Корбут О.О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/256.pdf

33. Аналіз формування та використання фонду оплати праці торгового підприємства.URL:https://pidru4niki.com/11151212/ekonomika/analiz_planuvannya_pokaznikiv_pratsi_zarobitnoyi_plati_pratsivnikiv_torgovih_pidpriyemstv

34. San Cristóbal, J. R., Fernández, V., & Diaz, E. (2018). An analysis of the mainproject organizational structures. Procedia Computer Science. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918317502

35. Hurma System. Тарифи HRM-системи Hurma. URL: https://hurma.work/pricing/ (дата звернення: 10.05.2026).

36. PeopleForce. Вартість HRM-платформи для управління персоналом. URL: https://peopleforce.io/uk/pricing (дата звернення: 10.05.2026).

37. Work.ua. Середні зарплати в Україні. URL: https://www.work.ua/salary/ (дата звернення: 10.05.2026).

38. Gallup. URL: https://www.gallup.com/workplace/321725/employee-engagement-meta-analysis-brief.aspx (дата звернення: 10.05.2026).

39. Бізнес Конструктор. Корпоративне навчання персоналу та тренінг. URL:https://businessconstructor.com/uk/service/corporate-training/ (дата звернення: 10.05.2026).

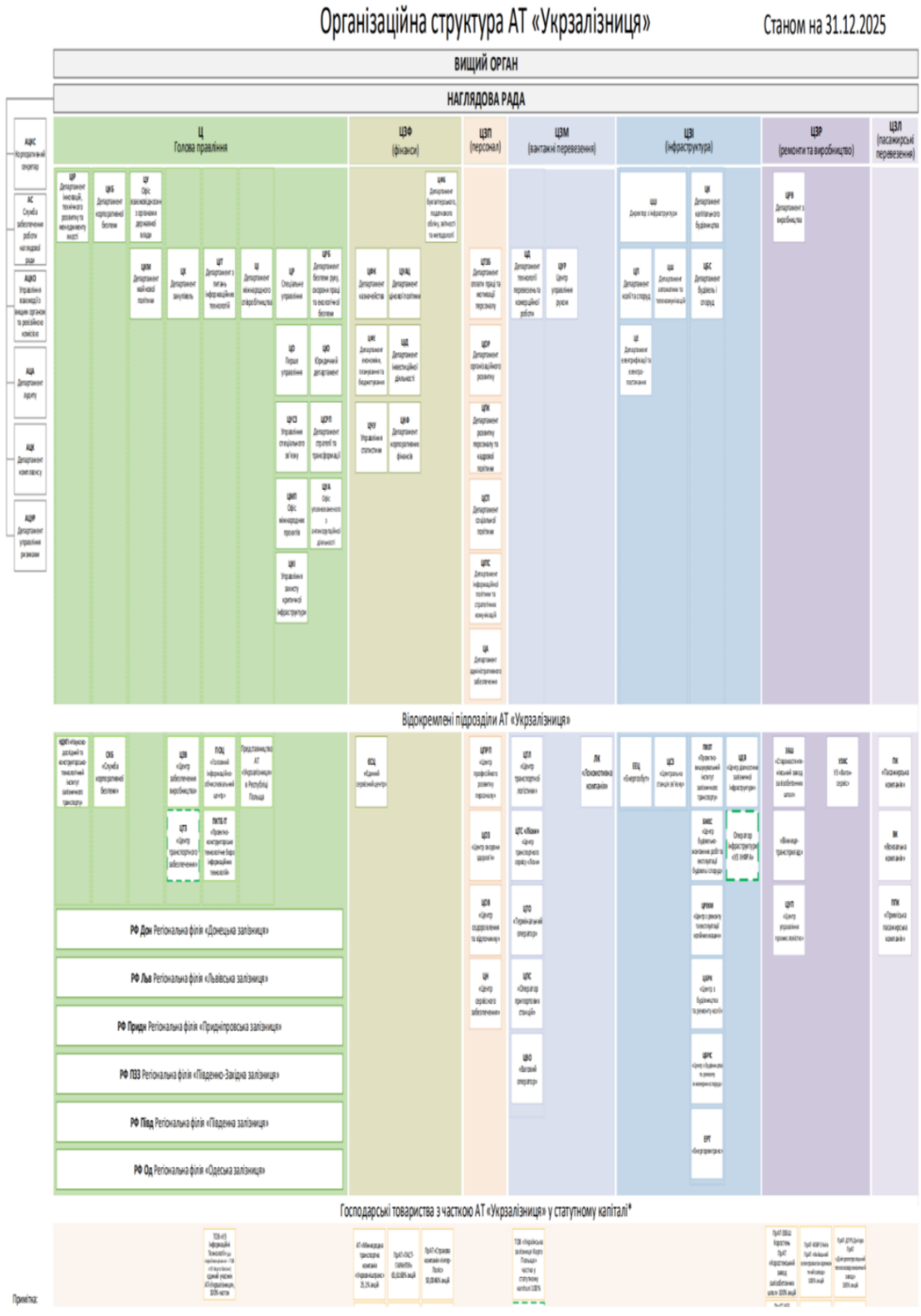
40. AcademyOcean. Платформа для навчання та адаптації персоналу. URL: https://academyocean.com/ua/ (дата звернення: 10.05.2026).

41. Bitrix24 Україна. Тарифи CRM та автоматизації бізнес-процесів. URL: https://www.bitrix24.ua/prices/ (дата звернення: 10.05.2026).

42. Liga: BOOK. Управління персоналом та корпоративна культура. URL: https://biz.ligazakon.net/ (дата звернення: 14.05.2026).

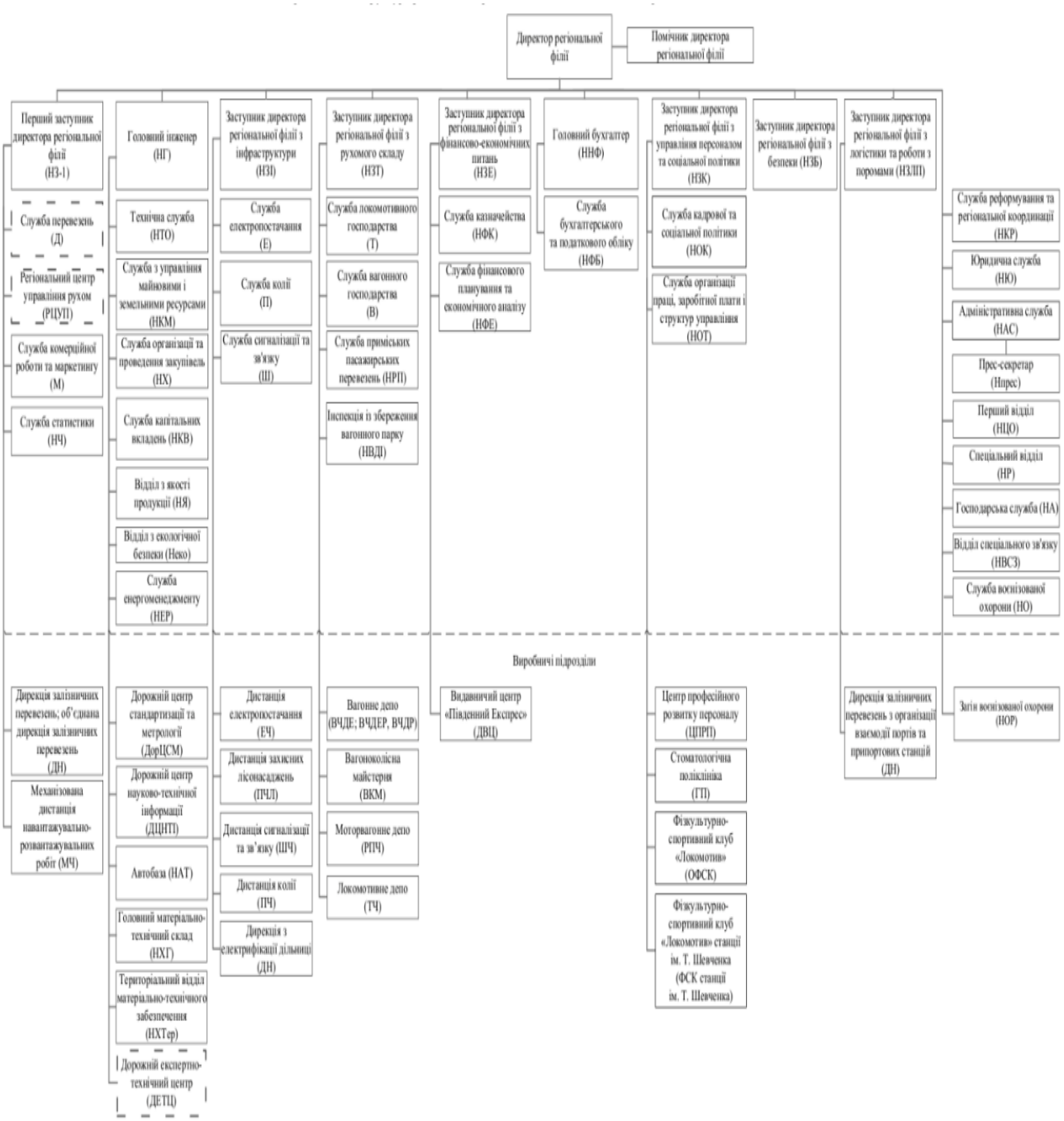
ДОДАТКИ

Додаток А ч.1


Організаційна структура АТ «Укрзалізниця»
Станом на 31.12.2025
ВИЩИЙ ОРГАН
НАГЛЯДОВА РАДА
Ц
Голова правління
ЦФ
(фінанси)
ЦП
(персонал)
ЦЗМ
(вантажні перевезення)
ЦІ
(інфраструктура)
ЦР
(ремонти та виробництво)
ЦЗЛ
(пасажирські перевезення)
Відокремлені підрозділи АТ «Укрзалізниця»
РФ Дон Регіональна філія «Донецька залізниця»
РФ Лва Регіональна філія «Львівська залізниця»
РФ Придн Регіональна філія «Придніпровська залізниця»
РФ ПЗЗ Регіональна філія «Південно-Західна залізниця»
РФ Півд Регіональна філія «Південна залізниця»
РФ Од Регіональна філія «Одеська залізниця»
Господарські товариства з часткою АТ «Укрзалізниця» у статутному капіталі*
Примітка:

Додаток А ч.2

Організаційна структура регіональна філія «Одеська залізниця»



Додаток Б

Анкета для оцінки управління кадровим потенціалом

Шановний респонденте! Просимо Вас взяти участь в опитуванні щодо оцінки ефективності управління кадровим потенціалом у відділі комерційної роботи станцій регіональної філії «Одеська залізниця» АТ «Укрзалізниця». Опитування є анонімним.

1. Загальна інформація

1. Стать: □ чоловіча □ жіноча
2. Вік: □ до 30 років □ 31-40 років □ 41-50 років □ понад 50 років
3. Стаж роботи: □ до 5 років □ 5-10 років □ 10-20 років □ понад 20 років
4. Освіта: □ середня спеціальна □ вища □ магістр
5. Посада: _____

2. Оцінка умов праці та управління персоналом

Оцініть показники за шкалою від 1 до 5, де 1 - низький рівень, 5 - високий рівень.

Показник	1	2	3	4	5
Рівень організації праці	□	□	□	□	□
Умови праці	□	□	□	□	□
Рівень оплати праці	□	□	□	□	□
Мотивація персоналу	□	□	□	□	□
Психологічний клімат	□	□	□	□	□
Комунікація з керівництвом	□	□	□	□	□
Кар’єрний розвиток	□	□	□	□	□
Навчання персоналу	□	□	□	□	□
Командна робота	□	□	□	□	□
Готовність до змін	□	□	□	□	□

3. Основні проблеми

□ Нестача персоналу
□ Перевантаження працівників
□ Низький рівень мотивації
□ Обмежені можливості кар’єрного розвитку
□ Професійне вигорання
□ Недостатнє навчання персоналу
□ Інше _____

4. Пропозиції щодо покращення

_____
_____
_____

Дякуємо, за участь в опитуванні!