

**Оксана Карпенко, д.е.н., професор**

*(завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій)*

ORCID ID 0000-0003-2943-1982

**Наталія Шовкова**

*(здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»*

*Державний університет інфраструктури та технологій)*

## **ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ – ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ**

*Одна з найважливіших складових ефективного управління, особливо для залізниці, – це модернізація програми розвитку персоналу, яка відповідатиме потребам з точки зору їх професійного та культурного розвитку.*

*Слід зазначити, що управління персоналом підприємства повинно бути взаємопов'язаним із загальною стратегією розвитку залізничної галузі, яка в останні роки проводить реформи у всіх сферах своєї діяльності.*

*Для забезпечення розвитку залізничного транспорту України потрібно розвивати творчий потенціал персоналу, щоб змінити стереотипи в управлінні кадрами підприємств галузі залізничного транспорту.*

*Одним з факторів ефективного управління персоналом підприємства залізничної галузі є постійне підвищення рівня професійних знань та навичок, що характеризують кваліфікацію персоналу. Професійний розвиток і постійне навчання персоналу дозволить принести реальну користь галузі та національній економіці в цілому.*

*У статті розглянуто систему кадрового забезпечення АТ «Укрзалізниця», визначено тенденції якісних змін у кадровому складі залізничних підприємств, встановлено залежність між професійно-кадровим потенціалом АТ «Укрзалізниця» та ефективністю вектора розвитку залізничного транспорту в Україні.*

*Удосконалення системи управління персоналом для залізничної галузі має бути спрямовано на підвищення рівня професіоналізму та ефективності праці робітників усіх виробничих підрозділів та менеджерів усіх рівнів управління. А система управління персоналом в цілому повинна базуватися на таких підходах та принципах, застосування яких дозволить встановлювати ключові фактори впливу на процес управління, виявлення можливих загроз та напрямків підвищення ефективності управління.*

*Визначено, що наявність висококваліфікованого та вмотивованого кадрового наповнення залізниці є одним з основних чинників її стабільного функціонування та прогресу.*

*Ключові слова: залізничний транспорт, система кадрового забезпечення, розвиток, професійно-кваліфікаційний рівень, персонал.*

**Постановка проблеми.** Наразі залізничний транспорт перебуває в стадії реформування, яке набуло дещо перманентного характеру через непросту внутрішньополітичну ситуацію в країні, постійне зміщення акцентів у погляді на перспективи розвитку галузі тощо. Стрімкі

© Карпенко О.О., Шовкова Н.О., 2020

процеси, які переживає залізнична галузь України за останні роки (зміна форми правління в 2015 році на Публічне акціонерне товариство, в 2018 – перетворення в Акціонерне товариство, перепідпорядкування на рівні міністерств) під час поточного реформування та подальшої реорганізації, запланованої до 2023 року [1], економічні виклики, спричинені загальним падінням валового внутрішнього продукту країни з 2014 року та підсилені економічною кризою в 2020 році у зв'язку з пандемією COVID-19, досить часта зміна керівництва галузі на всіх вертикалях, відсутність наступності та послідовності у впровадженні реформ призвели поряд з іншим і до розбалансованої кадрової політики та змін у якості виробничого персоналу залізничного транспорту. Які зміни є невідворотними, регресивними, чи можна зупинити негативну динаміку змін, як сформувати умови позитивних тенденцій розвитку кадрового потенціалу – ці питання повинні бути одними з найактуальніших в системі кадрового забезпечення кожного підприємства залізничного транспорту. Адже реформи в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, особливо високотехнологічного, будуть вдалими і ефективними лише за умови збереження його кадрового потенціалу та подальшого підвищення професійного рівня та кваліфікації працівників у відповідності до вимог науково-технічного прогресу. З огляду на зазначене, дослідження питань кадрового забезпечення на залізничному транспорті є актуальними, а їх результати мають цінність і прикладну перспективу у вирішенні посталих проблем та найшвидшої інтеграції України в європейську спільноту в якості повноправного партнера.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та прикладним дослідженням методів управління персоналом підприємства, зокрема залізничного транспорту присвячена значна кількість досліджень вітчизняних науковців, таких, як Найдьонова М.В., Кибенко А.Ю. [2]; Левченко О.В., Двудіт З.П., Козленко О.В. [3]; Джаїн І.О. [5]; Пазюк Р.Р. [6]; Каличева Н.Є., Зленко О.В. [7]; Семеняк М.М. [8] та багатьох інших. Не дивлячись на значну кількість досліджень, слід зазначити, що питання підвищення ефективності системи кадрового забезпечення підприємств залізничного транспорту не повністю розкрито через специфіку умов функціонування таких підприємств.

**Метою статті** є дослідження системи кадрового забезпечення АТ «Укрзалізниця» для виявлення факторів, що негативно впливають на ефективність трудового процесу, та пошуку шляхів зростання кадрового потенціалу як необхідної умови стабільного та ефективного розвитку залізничного транспорту України.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Ефективність управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту значною мірою залежить від рівня компетентності працівників, які безпосередньо пов'язані з прийняттям управлінських рішень на різних рівнях за різними напрямками. Від відповідності їх рівня кваліфікації, наявності відповідної освіти, підвищення кваліфікації залежить якість управління персоналом на таких підприємствах. Підготовка висококваліфікованого персоналу та його валідація вбачається необхідною складовою системи управління персоналом залізничних підприємств. Відтак, якісний та кількісний рівень наявного кадрового забезпечення, як важливого елементу системи управління персоналом, передусім, впливає на рівень сталого розвитку залізниць [2].

АТ «Укрзалізниця» – оператор залізничної інфраструктури, а також національний перевізник вантажів та пасажирів, який бере участь у виконанні стратегічної функції щодо забезпечення економічного розвитку та безпеки країни. Частина діяльності Компанії відноситься до діяльності суб'єкта природної монополії. Наразі Компанія забезпечує 65% транспортної роботи в загальній структурі перевезень вантажів усіма видами транспорту і більш ніж 35% пасажирських перевезень у загальній структурі транспортної роботи, яка здійснюється всіма видами транспорту без урахування міського електричного транспорту. За обсягами вантажних перевезень АТ «Укрзалізниця» посідає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії. АТ «Укрзалізниця» є одним з найбільших роботодавців України, де працює близько 256 570 співробітників (станом за 2019 рік), або 1,6% від загальної кількості працюючих в Україні. До 2,6% ВВП

України генерується в УЗ. АТ «Укрзалізниця» займає друге місце серед найбільших державних підприємств за активами та третє за доходами, є одним з найбільших платників податків в Україні – більше ніж 29,1 млрд грн податків сплачено у 2019 році. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб, яке розпочало свою господарську діяльність 01 грудня 2015 року.

Згідно зі Стратегією розвитку на 2019-2023 рік [1], Укрзалізниця планує перепідпорядкувати свої підрозділи таким чином, щоб кожна виробнича вертикаль отримала всі необхідні активи, могла самостійно розраховувати прибутки і збитки та вести свій власний баланс. Передбачається, що кожна з наступних чотирьох вертикалей матиме свій баланс і згодом буде реорганізована в компанію холдингу. Так, *вантажна* вертикаль у своєму розпорядженні матиме локомотиви і вагони, *пасажирська* – локомотиви, пасажирські та приміські поїзди, *виробнича* – вагоноремонтні і будівельні заводи, локомотиворемонтні заводи та депо, де здійснюватимуться капітальні ремонти, *інфраструктурна* – колію та колійне господарство, автоматизацію і сигналізацію. У вантажній та пасажирській вертикалях також будуть експлуатаційні депо для проведення поточних ремонтів. У центральному офісі Укрзалізниці будуть сконцентровані всі інші функції, які централізовано забезпечуватимуть діяльність цих чотирьох вертикалей, зокрема послугами юристів, фінансистів, кадровиків, працівників служби безпеки, ІТ та інших. У рамках переходу УЗ до вертикально-інтегрованої структури в компанії наразі здійснюється переміщення активів та персоналу. Це потрібно для того, щоб у кожній вертикалі були сконцентровані всі необхідні засоби для здійснення повного циклу діяльності.

Зміни, що мають місце в умовах реформування залізниці, потребують додаткових досліджень саме з питань управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту [3].

Стратегічною ланкою управління підприємством є його кадрове забезпечення. Звідси – головним провідником, творцем і виконавцем запланованого реформування залізниці є її персонал, а основною передумовою успіху реформ і прогресивного розвитку – ефективна система кадрового забезпечення. Залізничники – це певна окрема, сформована понад сторіччями традиціями галузі каста серед працездатного населення країни. Цій спільноті притаманні високі професійно-кваліфікаційні якості, дисциплінованість та відповідальність – адже їх робота пов'язана з безпекою руху та збереженням життя користувачів залізничними послугами, а також певна династичність, бо особливо в невеликих населених пунктах, життєдіяльність яких прив'язана до залізниці, поширена тенденція збільшувати цікавість та любов до роботи на залізниці в сім'ях, і часто члени одної родини працюють в одному або декількох споріднених залізничних підрозділах.

Ефективність управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту в значній мірі залежить від рівня компетентності працівників, які безпосередньо пов'язані з прийняттям управлінських рішень на різних рівнях за різними напрямками. Від відповідності їх рівня кваліфікації, наявності відповідної освіти, підвищення кваліфікації залежить якість управління персоналом на таких підприємствах. Підготовка висококваліфікованого персоналу та його валідація вбачається необхідною складовою системи управління персоналом залізничних підприємств. Відтак, якісний та кількісний рівень наявного кадрового забезпечення, як важливого елементу системи управління персоналом в значній мірі впливає на рівень сталого розвитку залізниць.

З цією метою було проведено дослідження проблем та особливостей управління персоналом.

Слід зазначити, що узагальнити образ залізничника не можна, оскільки всередині галузі персонал різних виробничих вертикалей має свої специфічні розподіли за компетенціями, нахилами, різну структуру за освітньо-кваліфікаційними вимогами тощо. Як приклад, можна порівняти професійно-кваліфікаційну структуру персоналу Товариства та окремого виробничого підрозділу АТ «Укрзалізниця». Виходячи з міркувань дотримання комерційної

таємниці, у статті буде проаналізовано функціонування окремого виробничого підрозділу АТ «Укрзалізниця» без зазначення конкретної назви (рис. 1).

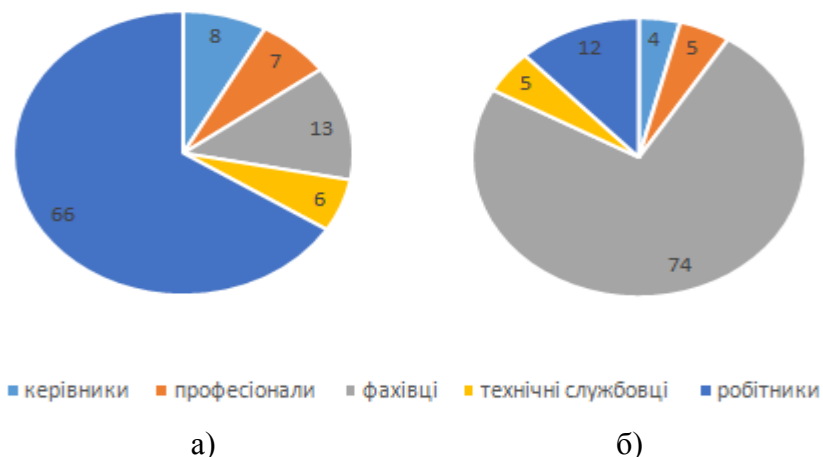


Рис. 1. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу АТ «Укрзалізниця» (а) та окремого виробничого підрозділу АТ «Укрзалізниця» (б)

Джерело: побудовано на основі даних [4]

Так, професійно-кваліфікаційна структура персоналу Товариства складається з керівників (8%), професіоналів (7%), фахівців (13%), технічних службовців (6%) та робітничого персоналу (66 %). При цьому у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу окремого виробничого підрозділу АТ «Укрзалізниця» - 4 % керівників, 5% професіоналів, 74% фахівців, 5% технічних службовців та 12% робітничого персоналу.

Що стосується заробітної плати працівників галузі, то вона теж залежить від професійно-кваліфікаційної структури підрозділу (рис. 2).

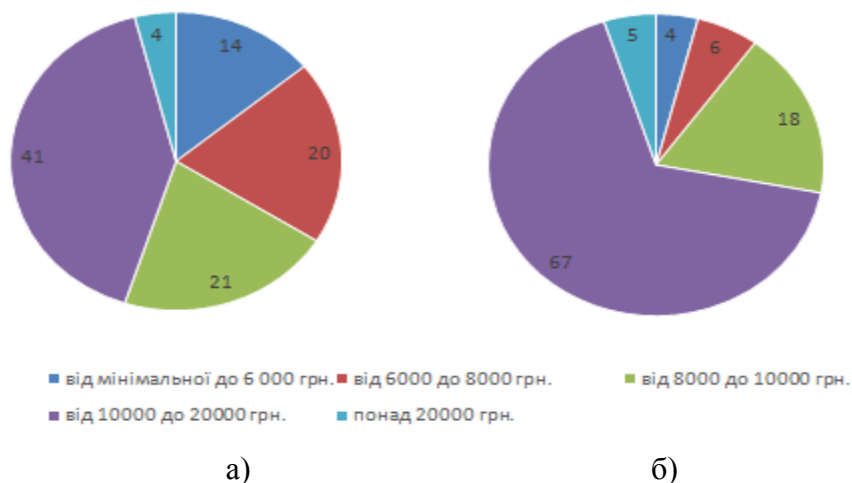


Рис. 2. Розподіл працівників АТ «Укрзалізниця» (а) та його окремого виробничого підрозділу (б) за розмірами заробітної плати у 2019 році

Джерело: побудовано на основі даних [3]

Так, у його окремого виробничого підрозділу за розмірами заробітної плати у 2019 році більша питома вага працівників отримує заробітну плату від 10000 до 20000 грн.

Керівництву будь-якого підприємства необхідно враховувати, що передумовою ефективності трудового процесу є організаційна структура і склад кадрів. Тому в системі кадрового забезпечення дедалі більшої актуальності набуває питання планування, формування та обліку структури кадрів організації, що значною мірою сприяє визначенню можливостей кадрового складу підприємства і ефективному їх використанню [5].

Розуміючи важливість ефективної системи кадрового забезпечення, з метою створення умов для мотивації, підвищення продуктивності праці і задоволеності роботою, керівництво компанії поряд з іншим повинне постійно приділяти увагу такій важливій складовій системи кадрового забезпечення, як отримання, узагальнення, аналіз інформації про працівників (кваліфікаційна, статево-вікова, національна структура тощо), на основі чого вживати необхідних заходів щодо забезпечення безперервного зростання кадрового потенціалу [6].

Удосконалення системи управління персоналом залізничної галузі має складатися з наступних етапів: планування потреби в людських ресурсах, визначення їх кількісного та якісного складу; формування професійних та практичних вимог до кандидатів; визначення підходів до вибору кадрів (опитування, анкетування, тестування, співбесіда, інтерв'ю, тощо); перевірка професійних здібностей (випробувальний етап); прийняття на посаду за умови постійного підвищення професійного та практичного рівні знань (підвищення кваліфікації, стажування, перепідготовка тощо) [7].

Кадри є однією з головних, найціннішою та значущою частиною потенціалу транспортної галузі, забезпечують результативність і ефективність діяльності як всієї системи установ міністерства інфраструктури, так і кожного окремого структурного підрозділу – від органів управління до окремого структурного підрозділу. Завдання, які стоять на нинішньому етапі реформування галузі, вимагають докорінно змінити стиль і форми кадрової роботи, створення і ефективного впровадження галузевої системи управління та галузевої нормативної бази з кадрових питань [8].

Отже, з урахуванням сучасних вимог та з метою підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця та забезпечення потреби залізниці у кваліфікованому та ефективному персоналі, питання якісного складу персоналу галузі визначено одним з основних стратегічних цілей товариства [1].

У сфері соціальної політики та управління персоналом основними завданнями АТ «Укрзалізниця» є:

запровадження системи ключових показників ефективності для всіх структурних підрозділів;

упровадження моделі компетенцій, оцінки та розвитку персоналу;

удосконалення системи підвищення кваліфікації та навчання працівників;

збільшення заробітної плати на основі підвищення продуктивності праці та відповідно до галузевої угоди;

запровадження єдиного колективного договору товариства із забезпеченням соціальних гарантій працівників.

При комплексному аналізі економічного стану товариства окремо виділені проблеми кадрового складу залізниці, що проілюстровано в табл.1.

*Таблиця 1. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз щодо персоналу АТ «Укрзалізниця»*

| <i>Сильні сторони</i>  | <i>Можливості</i>   |
|--|---|
| міцні традиції культури залізничників та високий рівень накопиченої професійної компетенції; | впровадження дуальної форми навчання у профільних закладах професійної та вищої освіти;<br>широке залучення працівників до опанування суміжних професій;<br>розробка та впровадження оплати праці за методологією <i>Нау Груп</i> ;<br>моделі компетенцій і професійних стандартів; |

|  |  |
|--|--|
|  | розвиток дитячих залізниць та молодіжного лідерства<br>потужна база непрофільних активів (лікарні, санаторії,<br>бази відпочинку) як мотивуючий для персоналу важіль |
| <i>Слабкі сторони</i><br>недостатність висококваліфікованих кадрів як через незадовільний рівень оплати праці, так і через незадовільний стан освіти та професійної підготовки персоналу | <i>Загрози</i><br>відтік персоналу у зв'язку зі збільшенням можливостей працевлаштування у країнах ЄС;<br>значна кількість адміністративного та іншого персоналу     |

Джерело: складено на основі [1]

Старіння персоналу та нестача кваліфікованих кадрів сьогодні як наслідок непродуманої кадрової політики останніх років приймає загрозливий характер. З метою переформатування Товариства у сучасну бізнес-орієнтовану структуру у 2018 році обрано курс на оновлення персоналу за рахунок зовнішніх джерел та наповнення Компанії молодими, компетентними та цілеспрямованими співробітниками. Для цього укладено договори з провідними інтернет-ресурсами з пошуку роботи щодо висвітлення вакантних посад Товариства та забезпечення рівних можливостей для всіх охочих працевлаштуватись у Компанію. Крім того, підписано Меморандум про співпрацю з Державною службою зайнятості України та проведено активну роботу з інформування населення про можливості працевлаштування до Товариства. Але якщо проаналізувати ринок праці за основними залізничними професіями, то очевидно є ситуація, що які б зусилля не докладалися з пошуку персоналу для залізниці, вони не дадуть необхідного ефекту, тому що на ринку праці відсутні представники залізничних професій, попит на них на багато перевищує кількість не просто бажаючих працювати на залізниці, а працівників, які мають відповідну кваліфікацію.

За даними Державної служби зайнятості у січні-травні 2019 року роботодавці поінформували центри зайнятості про наявність 5,6 тис. вакансій для працівників на залізничному транспорті. Водночас кількість безробітних за відповідними професіями, зареєстрованих в Державній службі зайнятості, становила 2,3 тис. осіб. Розподіл вакансій та безробітних за службами залізничного транспорту показано на рис. 3.

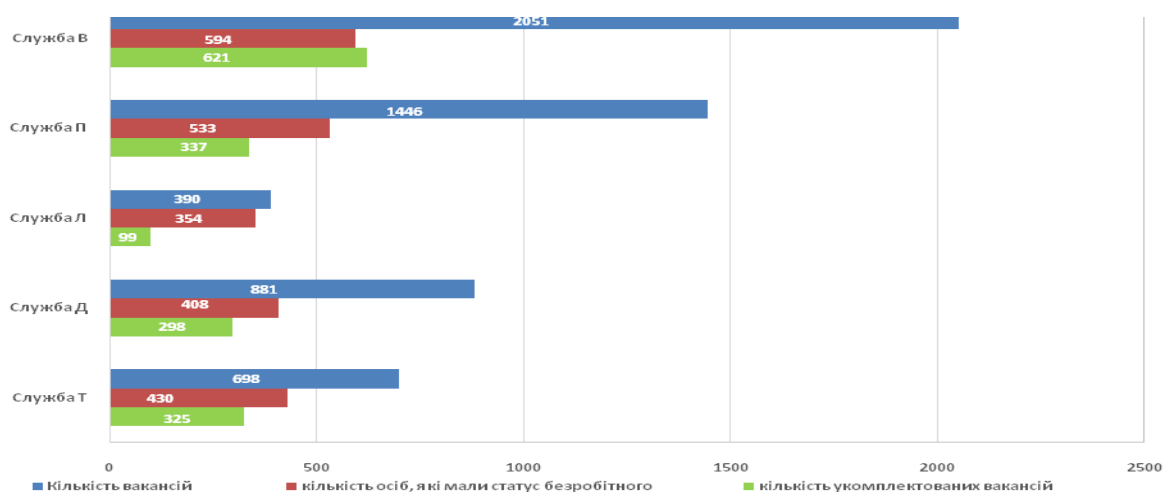


Рис. 3. Розподіл вакансій та безробітних за службами залізничного транспорту за січень-травень 2019 р.

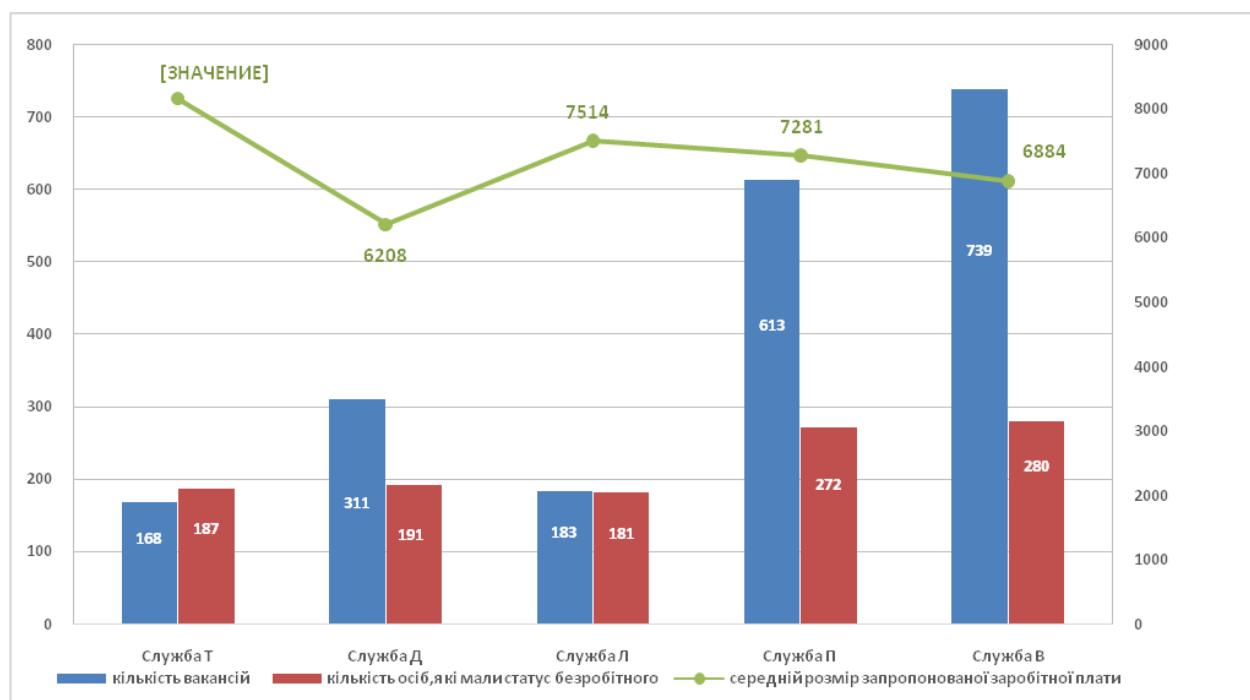
Джерело: побудовано на основі даних [4]

У професійному розрізі найбільший попит роботодавців спостерігався:

- на монтерів колії, де зареєстровано 1446 вакансій (мали статус безробітного в державній службі зайнятості 533 особи з відповідною професією),
- на слюсарів з ремонту рухомого складу – 1313 вакансій (331 безробітний),
- на мийників-прибиральників рухомого складу – 496 вакансій (151 безробітний),
- на складачів поїздів – 466 вакансій (179 безробітних).

У I кварталі 2019 року регіональні філії та підрозділи АТ «Укрзалізниця» подали до служби зайнятості інформацію про 3,8 тис. вакансій, на які працевлаштовані за сприянням Державної служби зайнятості 998 осіб. Укрзалізниця мала потребу в укомплектуванні 586 вакансій, а також потребу в професійній підготовці 51 особи за професіями: монтер колії, коваль ручного кування, машиніст бульдозера, електромонтер, машиніст мотовоза, машиніст, електромонтер контактної мережі, електрогазозварник, слюсар-ремонтник, слюсар з ремонту рухомого складу, слюсар-електрик з ремонту електроустаткування, оператор дефектоскопного візка, маляр, акумуляторник, складач поїздів, машиніст колійних машин, помічник машиніста, водій тощо.

Станом на 01.06.2019 у Державній службі зайнятості було зареєстровано 2 тис. вакансій для працівників на залізничному транспорті та 1,1 тис. безробітних за відповідними професіями. Середній розмір запропонованої заробітної плати у вакансіях залізничного транспорту – 7049 грн (рис. 4).



**Рис. 4. Розподіл вакансій та безробітних за службами залізничного транспорту на 01.06.2019 р.**

*Джерело:* побудовано на основі даних [4]

За даними Державної служби статистики України, у квітні 2019 року середньомісячна заробітна плата штатних працівників у сфері наземного та трубопровідного транспорту становила 10 952 гривні. Розмір середньої зарплати в "Укрзалізниця" у вересні 2019 року сягав 12 435 гривень. У 2020 році показники зарплати залізничників значно впали через масове впровадження режиму простою в 1 півріччі та введенні режиму 4-денного робочого тижня в II-му півріччі. Також не виконуються вимоги Колективного договору щодо планового підвищення заробітної плати, виплати винагороди за підсумками роботи за рік та

зі значним запізненням виплачуються інші кошти, передбачені Колективним договором. Усе це не сприяє залученню кваліфікованих кадрів до роботи на залізниці.

Найбільша різниця між зарплатами залізничників та середньою по області спостерігається в Херсонській – 46,4%, Луганській – 45,4%, Івано-Франківській – 40%, Вінницькій області – 38,4%. Майже на третину більша зарплата працівників Укрзалізниці у Львівській, Харківській, Одеській та інших областях. Найменша різниця між зарплатами залізничників та середньою по області – у Запорізькій, Дніпропетровській, Донецькій областях. Лише в Києві середня зарплата в регіоні випереджає зарплату залізничників більше ніж на 20%.

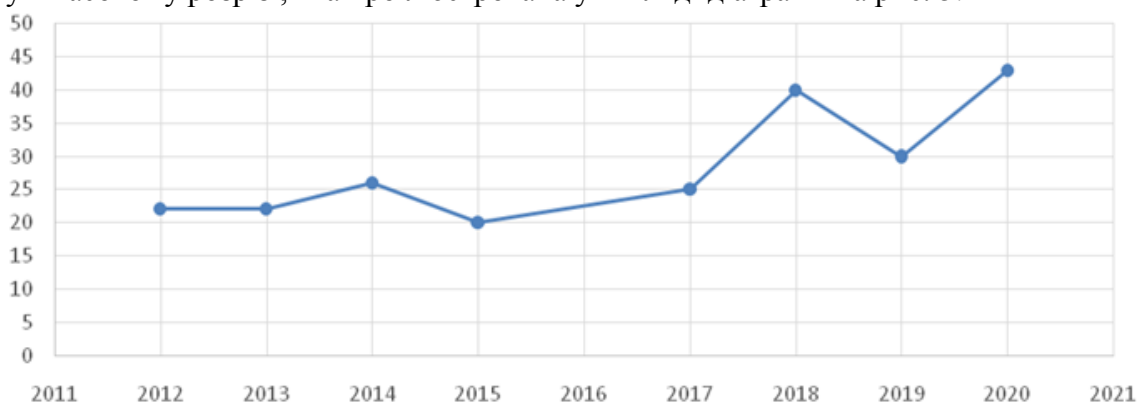
У табл.2 наведено інформація про середньомісячний розмір заробітної плати та премії працівників АТ "Укрзалізниця" у 2020 році.

**Таблиця 2. Інформація про середньомісячний розмір заробітної плати та премії працівників АТ «Укрзалізниця» у 2020 р.**

| Найменування регіональної філії АТ «Укрзалізниця» (залізниця) | Середньомісячна заробітна плата (звичайна діяльність) |                                 |                  |            |                                 |                  |
|---|---|---------------------------------|------------------|------------|---------------------------------|------------------|
|   | червень 2020  | рівень серед філій Укрзалізниці | розмір премії, % | І п/р 2020 | рівень серед філій Укрзалізниці | розмір премії, % |
| Донецька  | 11643,0   | I                               | 16,6             | 11890,6    | II                              | 21               |
| Придніпровська  | 11350,4   | III                             | 26,3             | 11460,0    | IV                              | 28,5             |
| Південна  | 10474,6   | V                               | 17,6             | 10778,0    | VI                              | 21,7             |
| Південно-Західна  | 10663,1   | IV                              | 15,7             | 11848,3    | III                             | 25,1             |
| Одеська   | 11589,1   | II                              | 31               | 11939,5    | I                               | 30,7             |
| Львівська   | 10418,2   | VI                              | 17,0             | 11120,4    | V                               | 26,5             |

Джерело: побудовано на основі даних [4]

Пропозиції керівництва робити акценти для потенційних кандидатів на роботу на стабільних умовах праці та соціальному пакеті мало дієві, оскільки такі умови (медичне страхування, невисока, але стабільна заробітна плата тощо при відсутності перспектив забезпечення житлом) привабливі для працівників віку «стомленості» (від 45 років), але ж ніяк не для молодих спеціалістів. Це підтверджує статистика середнього віку прийнятих на роботу в часовому розрізі, яка проілюстрована у вигляді діаграми на рис. 5.

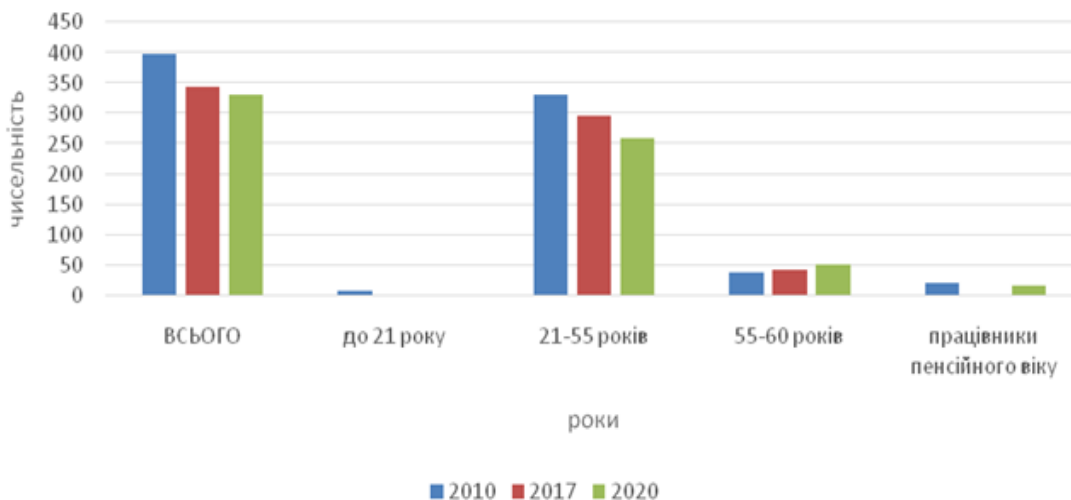


**Рис. 5. Середній вік прийнятих на роботу в окремий виробничий підрозділ**

Джерело: побудовано на основі даних [4]

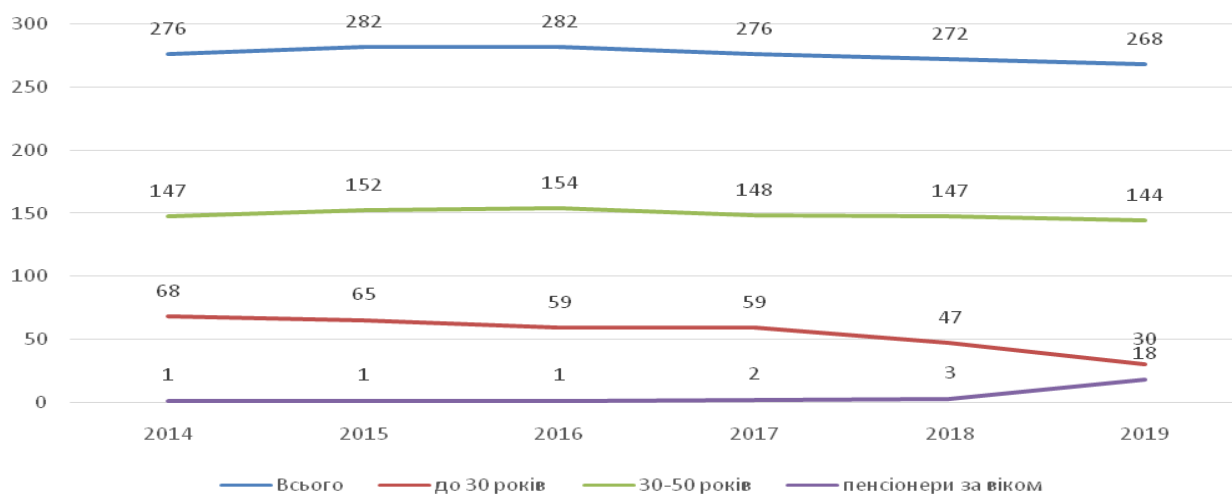


На рис. 6 та рис. 7 наочно проілюстровано віковий склад працівників масових професій, а також керівництва, фахівців та професіоналів окремого підрозділу АТ «Укрзалізниця». З наведених даних видно, що чисельність молодих фахівців на залізниці падає, в той час, як чисельність фахівців передпенсійного та пенсійного віку зростає.



**Рис. 6. Віковий склад працівників масових професій окремого підрозділу АТ «Укрзалізниця»**

*Джерело: побудовано на основі даних [4]*

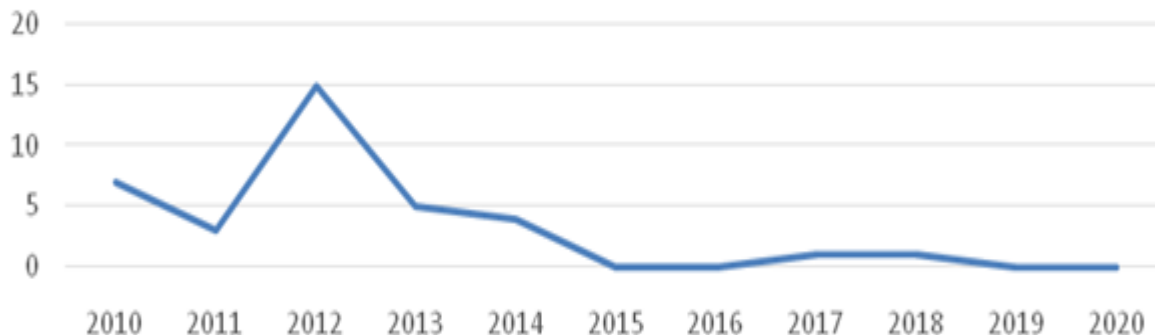


**Рис. 7. Віковий склад керівництва, фахівців та професіоналів окремого підрозділу АТ «Укрзалізниця»**

*Джерело: побудовано на основі даних [4]*

АТ «Укрзалізниця» підписано Меморандум з МОН України про співробітництво, яким передбачається реалізація єдиних підходів щодо формування обсягів підготовки відповідно до потреб Товариства, організації та проведення теоретичної та практичної підготовки, подальшого працевлаштування молоді тощо. У рамках співпраці з вищими та професійно-технічними закладами освіти здійснюється низка заходів, спрямованих на покращення якості підготовки персоналу для АТ «Укрзалізниця». Але якщо раніше на залізниці функціонувала система рівномірного постачання кваліфікованих кадрів за рахунок випускників відомчих галузевих вищих закладів, формувалися цільові замовлення на навчання від підприємств, то

зараз ця система взаємодії з закладами освіти зруйнована, інтерес молоді до залізничних спеціальностей катастрофічно падає, і як наслідок – зупинився приплив молодих спеціалістів у виробничі підрозділи (рис. 8). А оскільки робота, пов'язана з безпекою руху, вимагає підбору персоналу з чітким дотриманням кваліфікаційних вимог ДКХП, питання нестачі фахівців та спеціалістів відповідного рівня освіти з кожним роком постає гостріше і невідворотніше.



**Рис. 8. Кількість молодих спеціалістів, прийнятих на роботу до окремого підрозділу АТ «Укрзалізниця»**

*Джерело:* побудовано на основі даних [4]

Всупереч вищезгаданим тривожним тенденціям, підготовка спеціалістів для АТ «Укрзалізниця» не зупиняється. Одним з основних етапів підготовки молодих фахівців для Товариства є проходження практики студентів закладів вищої освіти та учнів професійно-технічних закладів освіти. Так, у звітному періоді в підрозділах регіональних філій та філій пройшли виробничу практику майже 4,7 тис. студентів закладів вищої освіти та учнів професійно-технічних закладів освіти. Наказом АТ «Укрзалізниця» затверджено Планові завдання з працевлаштування у 2020 році до регіональних філій АТ «Укрзалізниця» випускників, які проходили практику. Але, на жаль, ознайомившись з реаліями залізниці під час проходження виробничої практики, студенти залізничних закладів освіти все рідше приймають рішення працювати за спеціальністю, що проілюстровано на діаграмі, наведеній на рис. 9.



**Рис. 9. Щодо поповнення кадрового складу АТ «Укрзалізниця» практикантами та випускниками закладів освіти**

*Джерело:* побудовано на основі даних [4]

В умовах, що склалися на залізниці, робота з підтримання необхідного освітньо-кваліфікаційного рівня працівників ведеться шляхом професійного навчання робітників на

виробництві через впровадження єдиної системи навчання, визначення напрямів та перспектив розвитку робітничого персоналу, створення необхідних умов для навчання. Розроблено та ефективно діє Положення про професійне навчання робітників АТ «Укрзалізниця», в якому удосконалено механізми фінансового стимулювання навчання, визначені критерії оцінки результатів та процесу організації навчання. Також навчання ведеться з відривом від виробництва у центрах професійного розвитку персоналу. Ведеться перепідготовка робітників для освоєння нових професій з метою ефективного перерозподілу персоналу.

Для керівників та спеціалістів з метою професійного розвитку та розширення меж компетенцій функціонує система підвищення кваліфікації на базі закладів вищої освіти залізничного транспорту. В якості додаткових форм розвитку проводяться тематичні семінари, тренінги, курси цільового призначення.

Для вивчення специфіки діяльності підрозділів, набуття практичного досвіду певної роботи, оцінки ділових якостей працівників, зарахованих до кадрового резерву, проводиться стажування на вищих посадах.

**Висновки та пропозиції.** У сучасних реаліях вітчизняної економіки та при стрімкому розвитку зовнішньоекономічних чинників залізнична галузь України потребує негайної ефективної реорганізації, щоб бути високотехнологічною та конкурентоспроможною на транспортному ринку не тільки України, а й в глобальних світових транспортних проектах. Вирішенню цього завдання сприятиме ефективна система кадрового забезпечення, яка дозволить залучати до роботи інтелектуальних, висококваліфікованих, вмотивованих на працю та добросовісних фахівців – основу кадрового потенціалу залізничної галузі. Щоб досягти поставленої мети, необхідно не тільки організувати систему пошуку такого персоналу та надалі адаптувати його, а й модернізувати комплексну систему підготовки та забезпечення кваліфікованих кадрів для залізниці, підвищувати престиж залізничної професії за рахунок основних критеріїв: висока заробітна плата, спонукання до високих виробничих показників шляхом матеріального стимулювання за чіткими прозорими критеріями, збалансоване поєднання уніфікації та індивідуального підходу при розробці регламентуючих нормативів щодо кожної залізничної професії, очищення галузі від корупційних складових на всіх вертикалях управління.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)
2. Найдюнова М. В., Кибенко А. Ю. Організаційні засади управління персоналом на залізничному транспорті України. *Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту*. 2013. Вип. 135. С. 136-139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt\\_2013\\_135\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2013_135_26)
3. Левченко О. В., Двудіт З. П., Козленко О. В. Особливості управління персоналом підприємств залізничного транспорту. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7985>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.72
4. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua>
5. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала : монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 250 с.
6. Пазюк Р.Р. Кадрове забезпечення підприємства та шляхи його поліпшення (на прикладі ТОВ Фірма «МН-Текст»). *Електронний науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL: <https://kerivnyk.info /2013 /11/pazjuk.html>
7. Каличева Н.С., Зленко О.В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 75-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_62\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_10)
8. Семеняк М.М. Кадрове забезпечення Укрзалізниці в умовах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 41. С. 125-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_41\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_41_32)

## REFERENCES

1. Stratehiia AT «Ukrzaliznytsia» na 2019–2023 roky [Strategy of JSC "Ukrzaliznytsia" for 2019–2023] (2019), available at: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Тypography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Тypography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf) (Accessed 03 September 2020).
2. Naidonova M.V., Kybenko A.Yu. (2013), "Organizational principles of personnel management on the railway transport of Ukraine". *Zbirnyk naukovykh prats Ukrainskoi derzhavnoi akademii zaliznychnoho transportu*. Vol. 135. pp. 136-139, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt\\_2013\\_135\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2013_135_26)
3. Levchenko O.V., Dvulit Z.P., Kozlenko O.V. (2020), Features of Human Resource Management at Railway Transport Enterprises. *Efektivna ekonomika*. Vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7985>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.6.72 (Accessed 09 September 2020).
4. The Official Site of JSC "Ukrzaliznytsia", available at: <https://www.uz.gov.ua> (Accessed 15 September 2020).
5. Dzhain I.O. (2002), Otsenka trudovogo potentsiala [Labor potential assessment], ITD «Universitetskaya kniga», Sumy. 250 p.
6. Paziuk R.R. Staffing of the enterprise and ways to improve it (on the example of LLC Firm "MN-Text"). *Elektronnyi naukovyi visnyk «Kerivnyk.INFO»*, available at: <https://kerivnyk.info/2013/11/pazjuk.html> (Accessed 05 October 2020).
7. Kalycheva N.Ye., Zlenko O.V. (2018), "Effect of Personnel Management on Strategic Development of Railway Transport in Modern Conditions". *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 2018. Vol. 62. pp. 75-82, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_62\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_10) (Accessed 05 October 2020).
8. Semeniak M.M. (2013), "Staffing of Ukrzaliznytsia in the context of railway transport reform". *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. vol. 41. pp. 125-130, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_41\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_41_32) (Accessed 15 October 2020).

**Оксана Карпенко, д.э.н., профессор**

*(зав. кафедри менеджмента, публичного управління и администрирования, Государственный университет инфраструктуры и технологий)*

**Наталья Шовковая**

*(соискатель второго (магистерского) уровня высшего образования специальности «Менеджмент»)*

### **ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ – ОПРЕДЕЛЯЮЩИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ**

*Одна из важнейших составляющих эффективного управления, особенно для железнодорожной отрасли, – это модернизация программы развития персонала, которая будет отвечать потребностям с точки зрения их профессионального и культурного развития.*

*Следует отметить, что управление персоналом должно быть взаимосвязанным с общей стратегией развития железнодорожной отрасли, которая в последние годы проводит реформы во всех сферах своей деятельности.*

*Для обеспечения развития железнодорожного транспорта Украины нужно развивать творческий потенциал персонала, чтобы изменить стереотипы в управлении кадрами предприятий отрасли железнодорожного транспорта.*

*Одним из факторов эффективного управления персоналом предприятия железнодорожной отрасли является постоянное повышение уровня профессиональных знаний и навыков, характеризующих квалификацию персонала. Профессиональное развитие и постоянное обучение персонала позволит принести реальную пользу отрасли и национальной экономике в целом.*

*В статье рассмотрена система кадрового обеспечения АО «Укрзалізниця», определены тенденции качественных изменений в кадровом составе железнодорожных предприятий,*

*установлена зависимость между профессионально-кадровым потенциалом АО «Укрзалізниця» и эффективностью вектора развития железнодорожного транспорта в Украине.*

*Усовершенствование системы управления персоналом для железнодорожной отрасли должно быть направлено на повышение уровня профессионализма и эффективности труда работников всех производственных подразделений и менеджеров всех уровней управления. А система управления персоналом в целом должна базироваться на таких подходах и принципах, применение которых позволит устанавливать ключевые факторы влияния на процесс управления, выявления возможных угроз и направлений повышения эффективности управления.*

*Определено, что наличие высококвалифицированного и мотивированного кадрового наполнения железной дороги является одним из основных факторов ее стабильного функционирования и прогресса.*

*Ключевые слова: железнодорожный транспорт, система кадрового обеспечения, развитие, профессионально-квалификационный уровень, персонал.*

*Oksana Karpenko, Doctor of Sciences in Economics, Professor  
(head of Management and Public Administration Department, State University of Infrastructure and Technologies)*

*Nataliia Shovkova  
(applicant for the second (master's) level of higher education, specialty «Management»)*

#### **EFFECTIVE PERSONNEL SUPPORT IS A DETERMINING FACTOR OF RAILWAY DEVELOPMENT IN UKRAINE**

*One of the most important components of good governance, especially for railways, is to modernize the workforce development program to meet their professional and cultural development needs.*

*It should be noted that personnel management should be interconnected with the general development strategy of the railway, which in recent years has been carrying out reforms in all areas of its activities.*

*To ensure the development of railway in Ukraine, it is necessary to develop the creative potential of personnel in order to change the stereotypes in personnel management of railway enterprises.*

*One of the factors of effective personnel management of an railway enterprises is a constant increase in the level of professional knowledge and skills that characterize the qualifications of personnel. Professional development and continuous training of personnel will bring real benefits to the railway and the national economy as a whole.*

*In the article the staffing system of JSC "Ukrzaliznytsia" is examined, trends in qualitative changes in the staff of railway enterprises are identified, a relationship between the professional and human potential of JSC "Ukrzaliznytsia" and the effectiveness of the vector of development of railway in Ukraine are established.*

*Improving the personnel management system for the railway should be aimed at increasing the level of professionalism and labor efficiency of employees of all production units and managers of all levels. And the personnel management system as a whole should be based on such approaches and principles, the application of which will make it possible to establish key factors of influence on the management process, identify possible threats and directions for improving management efficiency.*

*The presence of highly qualified and motivated staffing of the railway is one of the main factors of its stable functioning and progress is determined.*

*Keywords: railway, staffing system, development, professional and qualification level, personnel.*