

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
_____ Кириленко О.М.
“ ___ ” _____ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”**

Тема: Управління розвитком персоналу АТ "Укрзалізниця" з урахуванням світового досвіду

Виконала: Криковлюк Вікторія Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцент Гуріна Г.С.

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Гуріна Г.С.

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет транспорту, менеджменту і логістики
 Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
 Освітній ступень Бакалавр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 2021

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного роботи студентки

Криковлюк Вікторії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Управління розвитком персоналу АТ "Укрзалізниця" з урахуванням світового досвіду
затверджена наказом ректора від «19» квітня 2021, № 450 /ст
2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» квітня 2021 до «06» червня 2021
3. Вихідні данні до проекту (роботи): фінансова звітність АТ "Укрзалізниця", Інтернет-ресурси, статистична інформація Держкомстату України, літературні джерела
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: дослідити поняття, цілі, принципи та структуру розвитку персоналу; дослідити систему розвитку персоналу організації; дослідити управління розвитком персоналу в аспекті досвіду закордонних підприємств; дати загальну характеристику та аналіз господарської діяльності підприємства; дослідити фінансово-економічної діяльності підприємства; проаналізувати зовнішньоекономічної діяльності підприємства; визначити основні напрямки удосконалення діяльності персоналу АТ «Укрзалізниця»; розробити пропозиції щодо впровадження удосконалення управління розвитку персоналу з урахуванням світового досвіду; дати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. – 3, рис. – 8;

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 9, рис –2;

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –3, формули 4;

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	10.03.2021-04.04.2021	виконано
2.	Проведення аналізу фінансової звітності та статистичної інформації АТ «Укразалізниця»	05.04.2021-16.04.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	17.04.2021-23.04.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	24.04.2021-30.04.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	01.05.2021-07.05.2021	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності АТ «Укразалізниця» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	08.05.2021-13.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	14.05.2021-19.05.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	20.05.2021-26.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	27.05.2021-31.05.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	01.06.2021-15.06.2021	виконано

Студент _____ (Криковлюк В.О.)

Керівник дипломної роботи _____ (к.е.н., доцент Гуріна Г.С.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ – Акціонерне Товариство

ПАТ – Публічне Акціонерне Товариство

ПДКУ - План дій з корпоративного управління

ОВФ - основні виробничі фонди

ПДВ – податок на додану вартість

ОСЗ – Організація співробітництва залізниць

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню розвитку персоналу Акціонерного товариства «Українська залізниця» та розробки рекомендацій щодо управління розвитком персоналу з урахуванням світового досвіду.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах: розкрито сутність розвитку персоналу операцій та його основні принципи, проаналізовано досвід розвитку персоналу закордонних підприємств.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної та господарської діяльності, також аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У третьому розділі вказані основні напрямки удосконалення діяльності персоналу підприємства, наведені пропозиції щодо впровадження удосконалення управління розвитком персоналу підприємства та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: персонал, залізничний транспорт, зовнішньоекономічна діяльність, управління розвитком персоналу.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота посвящена дослідженню розвитку персоналу Акціонерного товариства «Українська залізниця» і розробки рекомендацій по управлінню розвитком персоналу з урахуванням світового досвіду.

Во вступі визначено актуальність і практичну цінність теми дослідження, основна мета і завдання дослідження, зазначено предмет і об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах: розкрито сутність розвитку персоналу операцій і його основні принципи, проаналізовано досвід розвитку персоналу іноземних підприємств.

Во другому розділі наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної і господарської діяльності, а також аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

В третьому розділі вказано основні напрями удосконалення діяльності персоналу підприємства, наведено пропозиції по впровадженню удосконалення управління розвитком персоналу підприємства і проведено оцінку ефективності даних пропозицій.

В висновках і пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: персонал, залізничний транспорт, зовнішньоекономічна діяльність, управління розвитком персоналу.

ANNOTATION

This thesis is devoted to the study of personnel development of the Joint Stock Company "Ukrainian Railways" and the development of recommendations for the management of personnel development, taking into account international experience.

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of personnel development management in modern market conditions: the essence of personnel development operations and its basic principles are revealed, the experience of personnel development of foreign enterprises is analyzed.

In the second section the general characteristic of the investigated enterprise is resulted, the analysis of its financial and economic and economic activity, and also the analysis of foreign economic activity of the enterprise is carried out.

The third section indicates the main areas of improvement of the personnel of the enterprise, provides proposals for the implementation of improved management of personnel development of the enterprise and evaluates the effectiveness of these proposals.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: personnel, railway transport, foreign economic activity, personnel development management.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ	12
1.1 Поняття, цілі, принципи та структура розвитку персоналу	12
1.2 Система розвитку персоналу організації	22
1.3 Управління розвитком персоналу: досвід закордонних підприємств	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРАЗАЛІЗНИЦЯ»	45
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства	45
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства	51
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства	65
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРАЗАЛІЗНИЦЯ» З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ	77
3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності персоналу АТ «Укразалізниця»	77
3.2. Пропозиції щодо впровадження удосконалення управління розвитку персоналу з урахуванням світового досвіду	87
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	89
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	102

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах люди являють собою найбільш цінні активи організації, оскільки саме вони індивідуально і колективно вносять свій внесок у досягнення її цілей. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує ринкову стійкість організації, успішність її функціонування в конкурентному середовищі, перспективи стратегічного розвитку. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває кадровий менеджмент, організований таким чином, щоб з мінімально можливими витратами забезпечити високу результативність діяльності.

Питання кадрового менеджменту викликають інтерес як у теоретиків управління, так і у практикуючих менеджерів. Проблеми управління персоналом в різних аспектах детально вивчалися зарубіжними і українськими вченими. Серед зарубіжних досліджень в галузі управління людськими ресурсами відомі праці Боумена К., Воутелайнена Е., Девана М.А., Іванцевича Дж., Кемпінські А., Кендрік Д., Коно Т., Кунца К., Марра Р., Мескон М., Шмідта Г. та ін. В роботах перерахованих авторів розглядається зміна концепцій менеджменту і еволюція підходів до управління персоналом, визначено зміст сучасної системи управління персоналом, принципи і методи стратегічного управління та забезпечення розвитку людськими ресурсами.

У роботах вітчизняних авторів до останнього часу питання управління персоналом розглядалися з точки зору ідеологічних походів до кадрової роботи та організації кадрових служб, і тільки з початку 90-х років кадровий менеджмент став розглядатися в парадигмі управління людськими ресурсами. Змістом більшості досліджень виступають проблеми управління кадрами на підприємствах і в бізнес-організаціях (Архипова Н.І., Базаров Т.Ю., Веснін В.Р., Виханский О.С., Генкін Б.М., Дятлов В.А., Євенко Л.І., Егоршин А.П., Журавльов П.В., Кібанов А.Я., Кочеткова О.І., Маслов Є.В., Нікітіна І.А., Травін В.В., Шаталова Н.І., Шекшня С.В. та ін.).

У світовій практиці кадрового менеджменту існують різні варіанти вирішення цієї проблеми, потрібно вибрати найбільш раціональний з них. Коли говорять про раціональність вирішення складної проблеми в будь-якій сфері діяльності, то мають на увазі, що це рішення ґрунтується на принципах наукової раціональності, яка передбачає широке і різнобічне використання наукових знань, застосування наукових досягнень для обґрунтування методів, засобів, правил виконання відповідної діяльності, узгоджених з реальними обставинами.

Мета дослідження – дослідити управління розвитком персоналу на підприємстві та розробити рекомендації щодо управління розвитком персоналу з урахуванням світового досвіду.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити поняття, цілі, принципи та структуру розвитку персоналу;
- дослідити систему розвитку персоналу організації;
- дослідити управління розвитком персоналу в аспекті досвіду закордонних підприємств;
- дати загальну характеристику та аналіз господарської діяльності підприємства;
- дослідити фінансово-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити основні напрямки удосконалення діяльності персоналу АТ «Укрзалізниця»;
- розробити пропозиції щодо впровадження удосконалення управління розвитку персоналу з урахуванням світового досвіду;
- дати оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є розвиток персоналу.

Предметом дослідження є типи і моделі управління розвитком персоналу з урахуванням світового досвіду.

Методи дослідження. Системно-функціональний (узагальнено теоретико-методологічні аспекти управління розвитку персоналу),

абстрактно-логічний (досліджено методичні підходи до формування напрямків підвищення управління розвитку персоналу), діалектичний, порівняльний аналіз тощо.

Інформаційне забезпечення дослідження характеризується досить великим числом публікацій, присвячених проблемам кадрового менеджменту, монографії та статті в наукових журналах, економічні закони і категорії, нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з загальної економічної теорії, довідкові та інформаційні видання професійних організацій, ресурси Інтернет.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо управління розвитком персоналу з урахуванням світового досвіду на АТ «Укрзалізниця», які дозволять підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити частку ринку та покращити показники фінансово-господарської діяльності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

1.1 Поняття, цілі, принципи та структура розвитку персоналу

Термін «розвиток» часто застосовують до персоналу або людських ресурсів. П. Юнг дає наступне визначення цього терміну: «Розвиток персоналу є систематичним процесом, орієнтованим на формування співробітників, що відповідають потребам підприємства, і в той же час на вивчення і розвиток продуктивного і освітнього потенціалу співробітників підприємства».

А. П. Єгоршин визначає розвиток людських ресурсів як «комплексний і безперервний процес всебічного розвитку особистості працівників організації з метою підвищення ефективності їх роботи».

На думку В. М. Маслової, «розвиток персоналу - це сукупність заходів, спрямованих на розвиток людського потенціалу підприємств».

У трактуванні П. Е. Шлендера «розвиток людських ресурсів - це система заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань та передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників, усвідомлення управлінським персоналом важливості розвитку співробітників і зниження плинності кадрів».

Згідно з визначенням Р. Харрісона, стратегічний розвиток персоналу, трудових ресурсів являє собою «розвиток, що походить від чіткого уявлення про здібності та потенціал, яке працює в стратегічній структурі бізнесу в цілому».

Акумулюючи праці інших дослідників, можна виділити наступні визначення в рамках досліджуваного питання.

Розвиток персоналу являє собою комплекс заходів, що містять професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, включаючи планування персональної кар'єри працівників в організації.

Професійний розвиток розкривається як процес підготовки персоналу до виконання виробничих завдань і оновлених функцій, побудови кар'єри шляхом заняття нових посад.

Розвиток персоналу - це система взаємопов'язаних дій, які включають розробку стратегії, процеси прогнозування і планування запиту і потреби в персоналі, управління професійним зростанням і кар'єрою, а також організацію процесу тренінгу, навчання, формування організаційної культури, адаптації [9].

У розвиток персоналу включають такі компоненти, як підвищення кваліфікації і перепідготовка, професійне навчання, ротація, планування кар'єри, делегування повноважень.

Мета розвитку персоналу - підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення особистих завдань і завдань в області функціонування та розвитку організації.

Завдання розвитку персоналу [12]:

- підвищення рівня кваліфікованості для випуску оновленої продукції, коректного використання, технічного обслуговування і ремонту виробничих засобів; навчання сучасним технологіям, підготовка і перепідготовка кадрів;

- сприяння розумінню ролі робочої, трудової, фінансової, виробничої, технологічної, дисципліни, в тому числі в сенсі неухильного виконання дій, спрямованих на забезпечення роботи підприємства, підрозділу, обладнання, сприяння критичному ставленню персоналу до трудових приписами, формування умінь і навичок щодо оптимізації відносин з клієнтами і процесів праці;

- формування відповідального ставлення до праці як системного професійного якості працівника;

- розвиток комунікативних здібностей для групової роботи;

- підтримка та допомога в самостійному розвитку працівником своїх професійних знань, умінь і навичок.

Розвиток персоналу являє собою процес зміни людських якостей, закладених природою або придбаних в практичній діяльності. Вона зумовлена необхідністю пристосовуватися до змін ділового середовища і сприяє[18]:

- зростанню інтелектуального рівня працівників;
- придбання можливості зростання;
- формуванню і закріпленню нових організаційних цінностей;
- поліпшенню морально-психологічного клімату;
- підвищенню продуктивності економічної діяльності, розвитку конкурентних переваг організації і поліпшенню її фінансово-економічних показників.

До числа основних факторів, що впливають на необхідність розвитку персоналу зазвичай ставляться:

- конкуренція на різних ринках;
- розвиток інформаційних технологій;
- комплексне вирішення питань поновлення технічних засобів і структури управління організації;
- необхідність розробки стратегії і організаційної культури організації і ін.

Виділяють наступні види розвитку персоналу:

- Інтелектуальне (розширення сприйняття, альтернативні погляди на проблему, позбавлення від стереотипів).
- Емоційне (вміння вибудувати взаємини з колегами).
- Поведінкове (переглянути власні поведінкові моделі, виробити нові стратегії поведінки, оптимізувати певні рольові моделі).

Розвиток персоналу може бути професійним і загальним, може здійснюватися на індивідуальному та інституційному рівнях [25].

Професійний розвиток - підготовка співробітників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, вирішення нових завдань, спрямованих на подолання розбіжностей між вимогами до працівника і якостями реальної людини.

Професійний розвиток виступає як процес придбання співробітниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують або будуть використовувати у своїй професійній діяльності.

Основними методами професійного розвитку є: професійне навчання, розвиток кар'єри, освіта.

Саморозвиток, самоосвіта - процес придбання необхідних знань, навичок, умінь шляхом самостійних занять на робочому місці або поза ним. різновид саморозвитку фахівців і керівників - практика коучингу (тренерство, наставництво).

Мета коучингу - допомогти керівникам і фахівцям самостійно знаходити і приймати складні рішення з урахуванням особливостей самої компанії і специфіки її бізнес-оточення. Це творче партнерство з розвитку особистості, це не інструктування, а скоріше, розвивальне навчання без відриву від основної діяльності [36].

Структура цілей і завдань розвитку персоналу організації представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Структура цілей і завдань розвитку персоналу організації [80]

Область розвитку	Завдання	Особистість	Організація
Стратегічні цілі	Підвищення здібностей адаптуватися і розвиток якостей працівників на	Розширення і поглиблення персональної стабільності і саме безпеки. Розвиток	створення команди на рівні об'єкта групового управління. Формування і

	новому рівні	потенціалів працівника	розвиток кадрового потенціалу
оперативні і тактичні цілі	Підвищення рівня професійних умінь, навичок і здібностей. тактична робота з персоналом з метою його навчання	Орієнтування персоналу на внутрішньо- організаційну професійну кар'єру. формування креативного потенціалу працівника	Розвиток і якісна трансформація персоналу відповідно до організаційними зміними

Розвиток персоналу в ідеалі має спрямовуватися на оптимізацію результативності його професійної діяльності. Для цього необхідно створити умови.

Управлінський аспект розвитку персоналу в даному випадку представляє особливий інтерес. Тут важливо наголосити на необхідності створення системи / системного підходу до розвитку персоналу на підприємстві та подальшого управління нею.

Резюмуючи, відзначимо, що розвиток персоналу є проектом діяльності, який включає систему управлінських заходів, методів і технологій, спрямованих на підвищення рівня професійного потенціалу працівника для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Успішність досягнення поставленої мети залежить від готовності працівників організації стати суб'єктами такого розвитку. Суб'єкт розвитку говорить про те, що людина розуміє і приймає важливість всебічного розвитку і соціального зростання, проявляє інтерес, саморефлексію, будучи відповідальною особою [37].

Суб'єкта розвитку характеризують такі якості [44]:

- особистий інтерес до розвитку організації, внутрішня мотивація за участю в діях, прийнятих керівництвом;
- кваліфікованість, наявність необхідних особистих якостей для здійснення інноваційної діяльності;
- відповідальність за результат, оскільки в разі недосягнення мети саме суб'єкт розвитку несе відчутної шкоди.

Основні принципи розвитку персоналу [22]:

- цілісну єдність всієї системи розвитку на підприємстві, спадкоємність методів, форм і видів розвитку персоналу;
- на основі прогнозування векторів розвитку науково-технічного прогресу, умов розвитку організації навчання і розвиток персоналу носять випереджаючий характер;
- варіативність методів, форм і видів розвитку, гнучкість їх використання на різних етапах;
- стимулювання розвитку людських ресурсів на професійному і соціальному рівнях;
- облік соціально-економічних умов функціонування підприємства, його конкретних можливостей; актуалізація системи розвитку персоналу.

Фактори, що впливають на сучасний розвиток персоналу [41]:

- в умовах глобалізації економіки ситуація активної конкуренції на світових і вітчизняних ринках;
- стрімкий розвиток інноваційних технологій в області інформації;
- системне вирішення стратегічних завдань управління людськими ресурсами на основі консолідованої програми діяльності підприємства;
- важлива роль в розробці корпоративної культури організації;
- створення єдиної кадрової політики та участь лінійних керівників в реалізації стратегічних завдань підприємства;
- створення великої, яка має велику професійну аудиторію мережі фірм, які здійснюють консультування з питань розвитку персоналу.

Розвиток персоналу організації представляється значимим сегментом на виробництві інвестицій. Підтримуючи прагнення співробітників до підвищення кваліфікації, підприємство дає їм можливість вдосконалити свої професійні вміння, навички, що дозволяє проводити підготовку персоналу «на випередження», створюючи основу висококваліфікованого персоналу. Успішність розвитку організації безпосередньо залежить від розвитку персоналу. Об'єктом інвестицій в персонал в даному випадку є співробітники, а не власники підприємства.

Пріоритетні області інвестицій в розвиток персоналу визначаються на основі [46]:

- збереження конкурентоспроможності організації в опорі на використання інноваційних технологій і навчанні роботі персоналу з використанням нової техніки;
- проведення заходів з розвитку персоналу, що забезпечують зростання продуктивності праці, в даному випадку фінансування буде відповідати вимогам економічної ефективності витрат;
- зростання ділової активності персоналу, який дозволяє вижити підприємству.

На професійний розвиток персоналу провідні підприємства витрачають серйозні кошти - від 2 до 9% фонду заробітної плати. Ці витрати власне капіталовкладення підприємства в розвиток свого персоналу, від якого у вигляді результату очікується зростання продуктивності, вкладу кожного в досягнення організаційних цілей [11].

Заходи, що підвищують ефективність розвитку персоналу. Фінансові вливання в розвиток персоналу роблять благотворний вплив на створення сприятливого клімату в колективі, сприяють підвищенню мотивації персоналу, їх лояльності по відношенню до організації. Розвиток надає позитивний вплив і на настрій самого персоналу. Підвищуючи рівень кваліфікованості, знаходячи нові професійні вміння та навички, персонал стає конкурентоспроможним на ринку праці, отримує розширені можливості

для внутрішньо-організаційного кар'єрного зростання, що є актуальним в сучасних умовах [74].

Структура розвитку персоналу. Процес професійного розвитку персоналу організації складається з безлічі компонентів, ось деякі з них: планування кар'єри, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу, навчання персоналу.

1. Навчання персоналу є основною формою отримання професійної освіти і являє собою процес цілеспрямовано організований, який здійснюється систематично і планомірно; зміст характеризується оволодінням знаннями, вміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених фахівців, наставників, керівників і т. п.

Подвійна роль навчання персоналу розкривається в разі сприятливого перебігу процесу в підвищенні мотивації і кращого використання працівників у професійній діяльності.

Роботодавець і персонал мають різні погляди на цілі навчання. Німецькі фахівці В. Бартц і Х. Шайбл вважають, що з позиції роботодавця цілями безперервного навчання є:

- організація і формування персоналу управління;
- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
- відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація до умов організації;
- впровадження нововведень.

Аналізуючи точку зору найманого працівника, В. Бартц і Х. Шайбл визначають наступні цілі безперервного навчання:

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації;
- придбання професійних знань поза сферою професійної діяльності;

- придбання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банках та інших організаціях, що впливають на роботу фірми;
- розвиток здібностей в галузі планування і організації виробництва.

Вмотивованість участі персоналу ряду американських компаній в безперервному навчанні продиктована взаємозв'язком між наданням можливості навчання та підвищенням результатів виробничої діяльності, цінності співробітника, яка визначається кількістю коштів, витрачених на підвищення його кваліфікації.

Розрізняються три види навчання: підготовка, підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу [69].

Існують різні форми навчання:

- емпіричне (або дослідне) навчання - на основі самостійного функціонування працівника в деякому новому логічному порядку;
- практика і демонстрація вдосконалених професійних навичок під керівництвом досвідченого наставника з поступовою збільшується часткою самостійності учня;
- навчання дією, де в ході безпосереднього виконання професійних дій і рішення оперативних завдань є формування нового професійні компетенції;
- програмоване навчання здійснюється за допомогою взаємодії з комп'ютером, машиною, книгою, які «проводять» того, хто навчається за змісту навчання і періодично перевіряють його знання.

Відзначаючи економічну і соціальну користь для підприємства від постійного навчання персоналу, важливо відзначити, що навчання кваліфікованих кадрів стає ефективним, якщо витрати, пов'язані з ним в перспективі, будуть нижче витрат підприємства на підвищення продуктивності праці за рахунок інших витрат або факторів, що виникають в результаті помилок працівників.

Виявлення результатів, що досягаються за допомогою навчання кваліфікованих кадрів, містить ряд труднощів. В цьому випадку в наявності

економічна ефективність навчання у вигляді зниження витрат, які можна точно розрахувати [12].

Навчання персоналу стосується важливих факторів соціальної ефективності. Зростання професійної майстерності знаходить позитивне відображення в питаннях гарантування збереження робочого місця, розширення можливостей побудови горизонтальної або вертикальної кар'єри, збільшення потенціалу зовнішнього ринку праці, величини доходів підприємства, підвищення можливостей самореалізації на підставі зміцнення почуття власної гідності як професіонала.

2. Управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням. Кар'єра - це результат усвідомленої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, яка пов'язана з посадовим чи професійним ростом.

Траєкторію особистого професійного руху працівник креслить самостійно, узгоджуючи зі специфікою поза- і / або внутрішньо-організаційною реальності, власними установками, бажаннями, цілями.

Ділова кар'єра починається з формування власних, суб'єктивно усвідомлених суджень співробітника про перспективи свого трудового майбутнього, очікуваного професійного шляху, що дозволяє здійснити самовираження і задоволення працею [14].

В ході проходження кар'єрного шляху значущим є забезпечення взаємодії різних видів кар'єри.

3. Службово-професійне просування є серією поступальних переміщень по посадам різного рівня, що сприяє розвитку працівника і організації. Переміщення бувають горизонтальними, вертикальними, в тому числі включають послідовність різних ступенів (робочих місць, посад, положень в колективі), пропоновані організацією, які потенційно персонал може пройти.

Система службово-професійного просування, будучи сукупністю методів і засобів просування персоналу за посадами, застосовується на різних підприємствах.

У емпірики управління виділяють два види посадового просування: просування керівника і просування фахівця. Перше, в свою чергу, здійснюється за двома напрямками: просування лінійних керівників і просування функціональних керівників [15].

Процедури посадового просування персоналу:

- підвищення на посаді або кваліфікації: спеціаліст заміщає посаду вищу за рангом; робітник отримує більш високий розряд;
- переміщення: фахівець в силу зміни характеру праці та / або виробничої необхідності перекладом переходить на інше рівнозначне місце роботи (відділ, цех, служба та інше);
- зниження: фахівець перекладається на нижчу посаду; робочий - на більш низький розряд за результатами атестації у зв'язку зі зміною робітничого потенціалу;
- звільнення з організації: фахівець в зв'язку з невідповідністю займаній посаді і / або незадоволеністю умовами праці змінює місце роботи повністю.

Основні причини посадового руху персоналу в організації: по рішенням атестаційної комісії, зміни моделі службової кар'єри, посадових інструкцій, положення про оплату праці, в концепції підприємства, штатному розкладі організації та інші.

Посадовий рух персоналу на підприємстві має бути організовано в суворій відповідності з кадровою політикою особисто керівником (для малих підприємств) або його заступником по персоналу (для великих і середніх підприємств) та реалізується на практиці співробітниками відділу управління персоналом. У разі хаотичного протікання даного процесу ефективність такої роботи невелика. Саме цілеспрямований і рівномірний посадовий рух кадрів дає реально високий соціальний ефект.

1.2 Система розвитку персоналу організації

Розвиток є одним з найважливіших категорій діалектики і позначає процес закономірного зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконале; перехід від старого якісного стану до нового. Це означає, що вихідний об'єкт набуває нових форм при збереженні своїх сутнісних, глибинних властивостей [9].

Необхідність розвитку персоналу обумовлена серйозними змінами, що відбуваються на ринку праці сьогодні. Традиційно під розвитком персоналу розуміють сукупність заходів, пов'язаних з перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, з професійним навчанням працівників. Сьогодні цей вузький, традиційний погляд на розвиток персоналу змінюється.

Потреба в професійному розвитку персоналу визначається шляхом виявлення невідповідності, між наявними знаннями і навичками персоналу, і тими знаннями, які потрібні для досягнення поставлених організацією завдань. Йдеться про виявлення відмінностей між майбутніми та існуючими компетенціями. У деяких випадках об'єктом розвитку стає сукупність концепцій, що відповідають певній посадим [12].

Визначення потреб у розвитку працівника здійснюється в процесі проведення різних оціночних процедур: атестації, в рамках управління по цілям. Роль оцінки персоналу надзвичайно велика і відповідальна, і вона повинна бути спрямована не тільки на визначення поточних результатів роботи співробітника, але і на виявлення потреб його розвитку (рис. 1.1).

Завданнями розвитку персоналу організації є: підвищення конкурентоспроможності організації; забезпечення її виживання в довгостроковій перспективі; зростання стратегічного потенціалу організації. Розробка сукупності вимог до персоналу обов'язкове і необхідна умова формування стратегії розвитку персоналу організації.

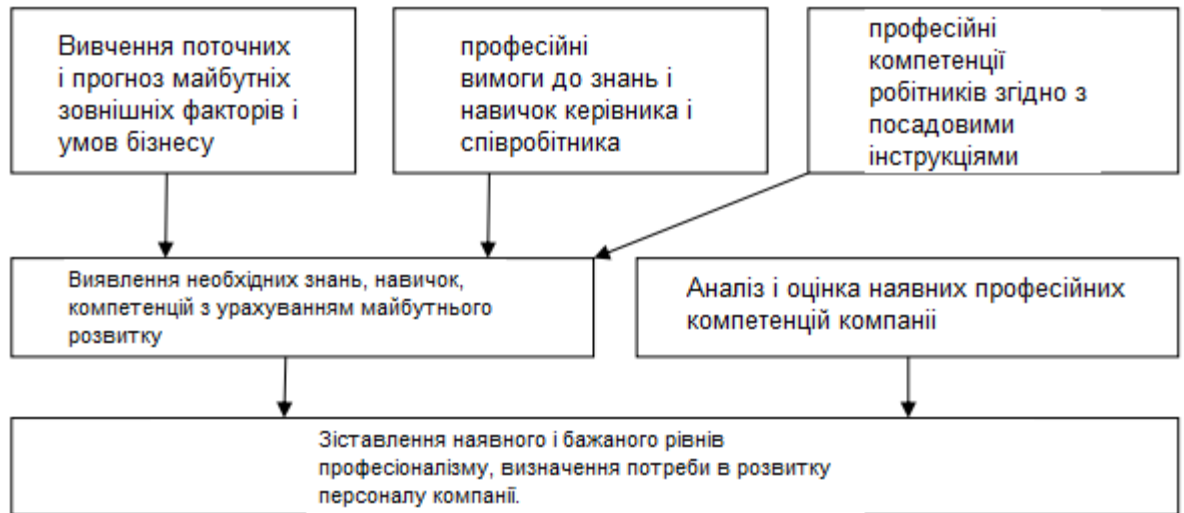


Рис. 1.1. Визначення потреб у розвитку персоналу [77]

Стратегія розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації визначає основні напрямки розвитку персоналу, розраховані на довгострокову перспективу і враховують стратегічні цілі і орієнтири діяльності організації. Стратегія розвитку організації і стратегія розвитку її персоналу взаємозалежна і взаємопроникаюча. Зміна стратегічних орієнтирів розвитку організації тягне за собою зміну стратегії розвитку його персоналу, і навпаки - якісні і кількісні зрушення в структурі персоналу тягнуть за собою необхідність коригування і внесення змін в стратегічні плани розвитку організації в цілому (рис. 1.2).

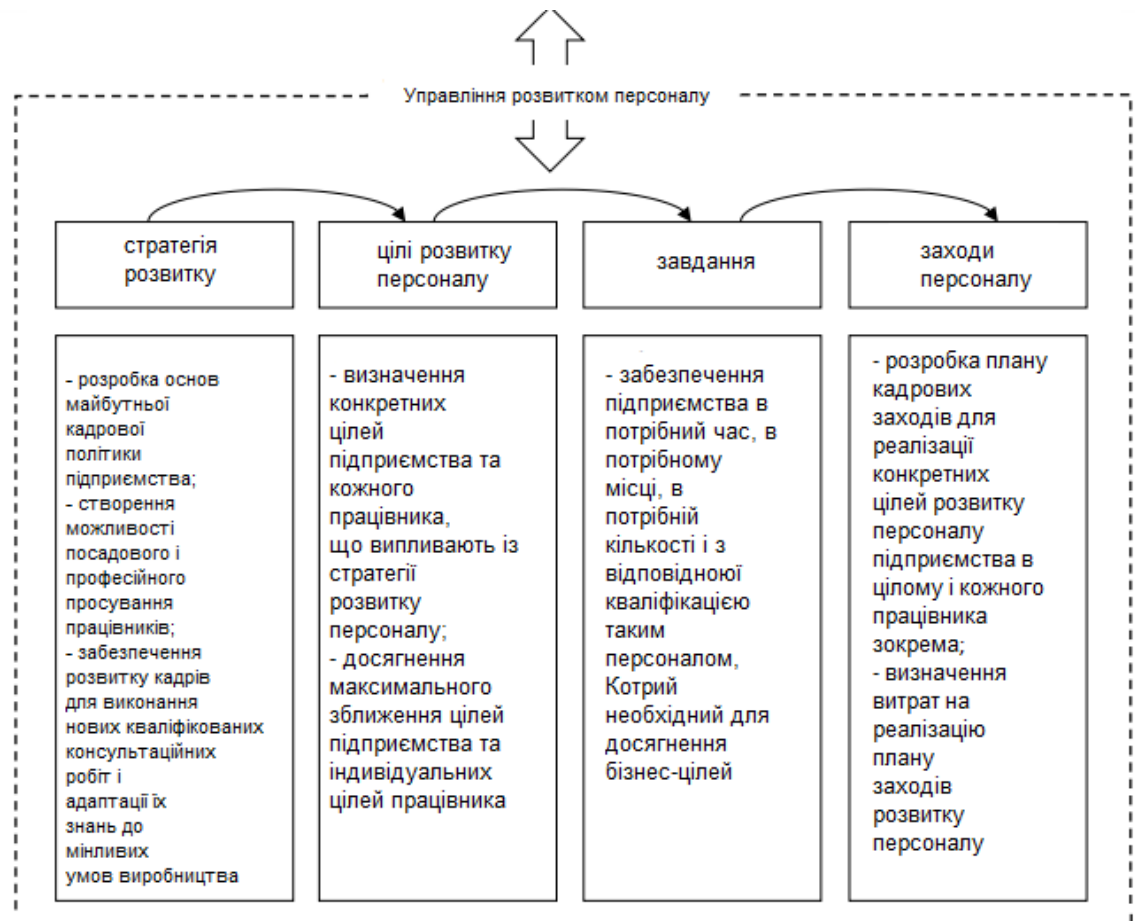


Рис. 1.2. Взаємозв'язок стратегій організації і її персоналу [68]

Схема розробки стратегії управління розвитком персоналу представлена на рис. 1.3.

Стратегія управління розвитком персоналу організації спирається на ті ж підходи, що і стратегія управління людськими ресурсами в цілому.

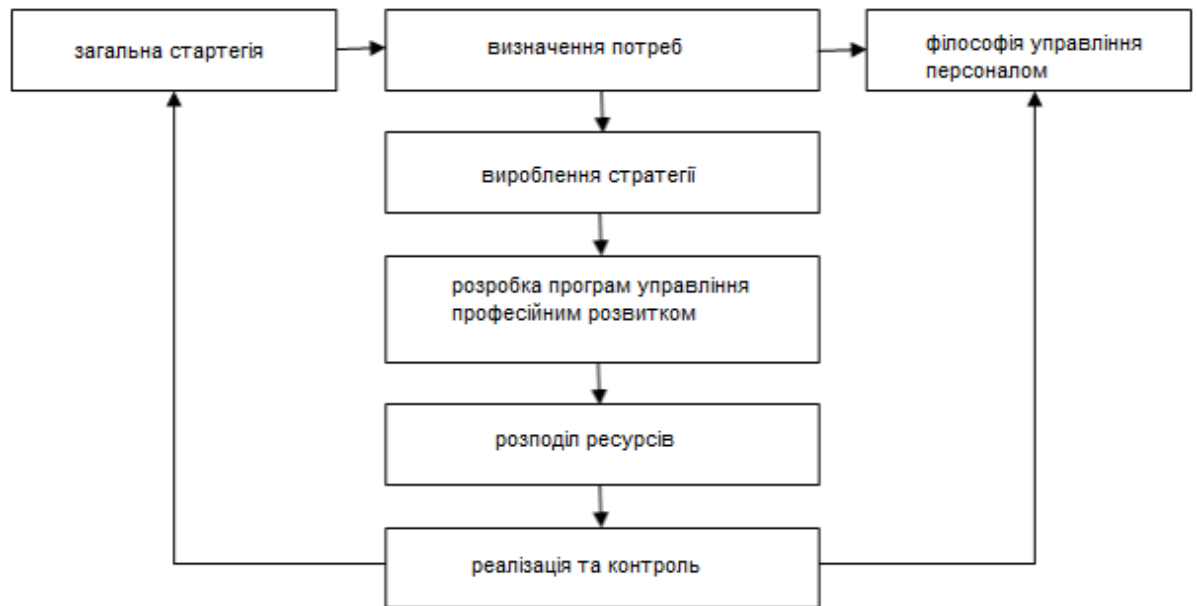


Рис. 1.3. Процес розробки стратегії управління розвитком персоналу [9]

Зміст інноваційної, техніко-технологічної та стратегії якості продукції багато в чому визначають сукупність перспективних вимог до персоналу організації, а сам стратегічний підхід до розвитку персоналу полягає в забезпеченні сталого конкурентної переваги організації, за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу і забезпечення гарантії його професійного зростання і розвитку на довгострокову перспективу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок бізнес-стратегії і стратегії розвитку персоналу організації [44]

Стратегія організації	Вимоги та особливості стратегії розвитку персоналу
Стратегія забезпечення максимальної якості випускаємої підприємством	Працівники, які перебувають на ключових постах, і колектив в цілому повинні мати максимально професійний рівень і компетентність, що дозволяє реалізувати рівень якості незалежно від витрат на виробничі та технологічні збої. Стратегія розвитку

продукції	персоналу повинна бути орієнтована на підвищення професійних навичок і кваліфікації працівників, які включають освоєння сучасних систем забезпечення якості продукції, що випускається.
Стратегія інноваційного зростання і розвитку	Передбачає впровадження найбільш прогресивних технологій, вимагає від працівників максимальної гнучкості, широкої професійної ерудиції, готовності до сприйняття нових технологій і видів техніки. Стратегія розвитку персоналу повинна включати професійне навчання і перепідготовку персоналу в частині освоєння передових технологій і методик роботи і придбання навичок роботи з новітнім обладнанням та технікою
Техніко-технологічна стратегія розвитку підприємства	Спирається на внутрішній науково-технічний потенціал підприємства. Дана стратегія вимагає від працівників ініціативи, творчості, активної участі в проведених науково-дослідних роботах. Стратегія розвитку персоналу спрямована на стимулювання творчої активності персоналу, заохочення прагнення до участі в модернізації виробничих процесів підприємства

Стратегія розвитку персоналу - узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівнем ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Організаційно-економічна модель стратегії розвитку персоналу підприємства [42]

1. Зв'язок стратегії розвитку персоналу з бізнес-стратегією організації	Визначення можливостей	2. Управління потенціалом персоналу
визначення пріоритетних шляхів розвитку персоналу	Стратегія розвитку персоналу організації	Визначення мотивації співробітників
4. Виявлення пріоритетних напрямків інвестування в персонал	Відстеження тенденцій на ринку праці	3. Імідж організації як роботодавця

На етапі формування стратегії розвитку персоналу [42]:

а) планують, який персонал (по чисельності, типу, освіти, кваліфікації та ін.) необхідний для реалізації стратегії і підвищення конкурентоспроможності підприємства;

б) досліджуються загальні тенденції кадрової структури підприємства, що включають такі показники, як плинність, рекрутингову активність, кількість співробітників пенсійного віку, тощо.

Всі ці дані в подальшому застосовуються для вдосконалення системи підбору, навчання, розподілу функцій між співробітниками і підрозділами - тобто створенні збалансованого потенціалу робочої сили. Аналіз збалансованого потенціалу персоналу дозволяє виділити ключові типи співробітників, наявність яких на підприємстві необхідно для його подальшого розвитку. Після цього визначається, які програми розвитку персоналу повинні бути розширені, а які, навпаки, скорочені.

Після завершення формування стратегії розвитку персоналу приступають до розробки механізму системи управління розвитком

персоналу, що включає в себе методичне, технічне, інформаційне та організаційне забезпечення, за допомогою якого здійснюється реалізація розробленої стратегії розвитку персоналу організації.

Систему розвитку персоналу організації слід розглядати переважно як систему управління професійним досвідом працівників, що складається з соціальних інститутів професійного розвитку, причому переважно виходячи із завдань організації.

Її основне завдання в накопиченні, як в суспільстві, так і в конкретній організації, необхідного професійного досвіду працівників. Вона включає сукупність елементів (методів, засобів, соціальних інститутів), які, впливаючи на об'єкт розвитку (персонал), задають зміни його здібностей, адекватних потребам професійного досвіду організації. В організації може і не бути ряду елементів системи управління професійним досвідом персоналу. Наприклад, компанії можуть займатися роботою з професійної орієнтації, професійних відбором, професійним навчанням, доручаючи це іншим організаціям. Опис системи розвитку персоналу на мікрорівні представлено на рис. 1.4 [39].

Наприклад, функцію надання допомоги при виборі професії, формування професійної спрямованості особистості можуть надавати спеціалізовані соціальні інститути - центри професійної орієнтації, сім'я, школа. В той же час ця система має і загальні елементи. Це професійні навчальні заклади, одночасно забезпечують професійний розвиток людини і передачу накопиченого професійного досвіду попередніх поколінь [40].

«Зовнішня» підсистема професійного розвитку персоналу, представлена освітніми установами, що здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців, будується і функціонує на принципах і правових засадах, викладених в низці нормативних документів.

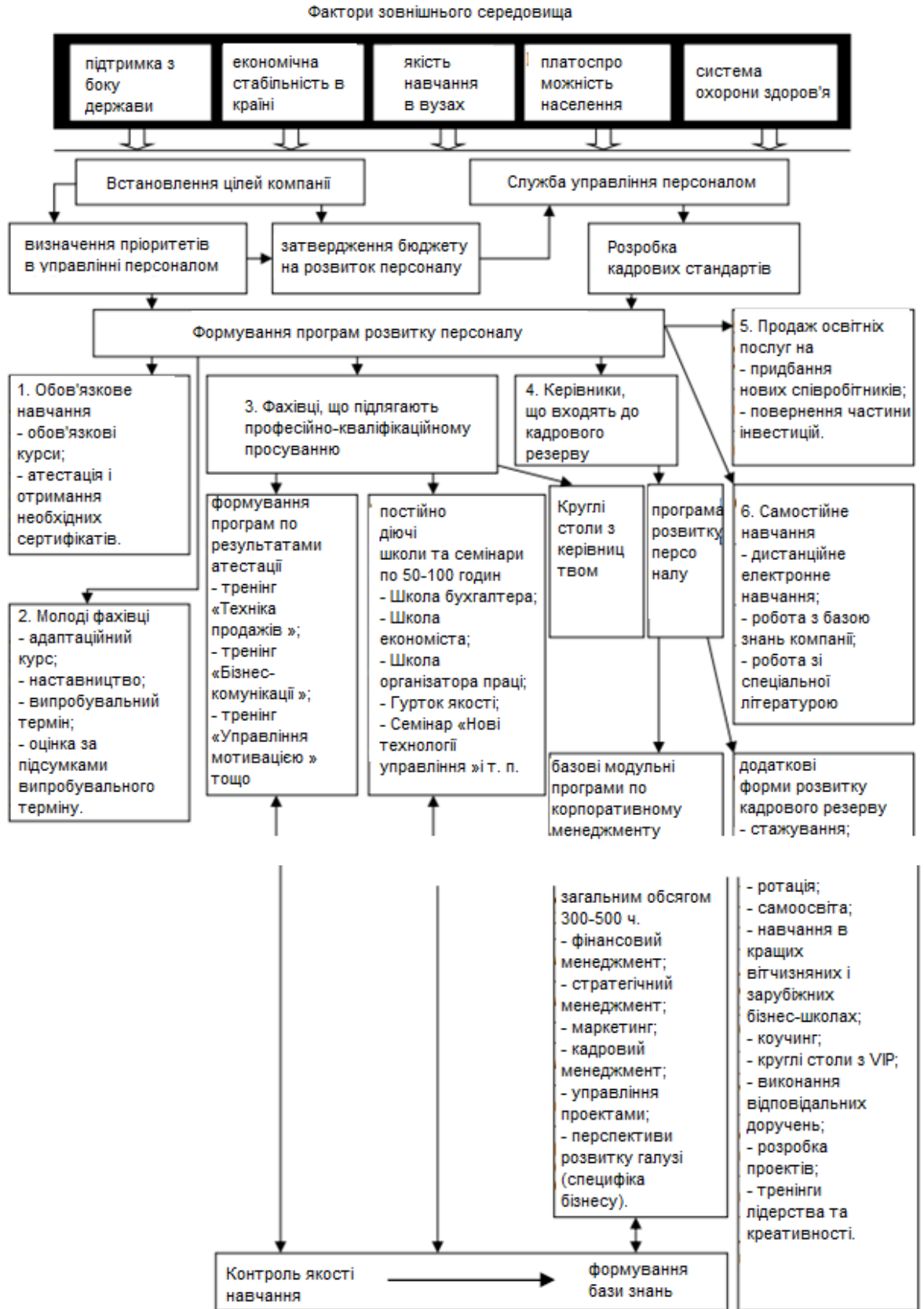


Рис. 1.4. Система розвитку персоналу на корпоративному рівні [39]

Внутрішню підсистему складають кадрові служби, які одночасно виконують функції, пов'язані з професійним розвитком персоналу, і в той же час є важливим елементом управління циклом в професійному житті людини – управління кар'єрою персоналу. Це комплексна форма індивідуального професійного розвитку, виконує функції формування, відтворення, збільшення і раціонального використання професійного досвіду персоналу [9].

У великих організаціях розвиток персоналу - це система взаємопов'язаних дій, елементами якої є: вироблення стратегії, прогнозування та планування потреби в кадрах тієї або іншої кваліфікації, управління кар'єрою і професійним ростом; організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури (рис. 1.5).

Дана система функціонує на основі плану розвитку (освітнього плану організації), в якому зазвичай вказуються:

- цілі розвитку, що підрозділяються:
- робочі місця, які містять конкретні посади, які повинні бути зайняті після здійснення плану розвитку;
- професії, які вказують конкретні професії і не дають ніяких прав на певні посади;
- області, які визначають конкретні знання, які повинні бути придбані за цим планом розвитку і не мають прямого відношення до будь-якої посади;
- заходи, необхідні для досягнення названих цілей, з боку:
- підприємства, що проводяться в робочий час і фінансуються роботодавцем, наприклад, навчання на підприємстві, денні курси і семінари поза підприємства, участь в наукових конгресах, практика всередині підприємства і т.д .;
- співробітників, які приймаються ними у вільний час і повністю або переважно ними фінансуються, наприклад, навчання в вечірньому навчальному закладі, самонавчання, заочне навчання в вузі, навчання на заочних курсах або дистанційне навчання та ін.

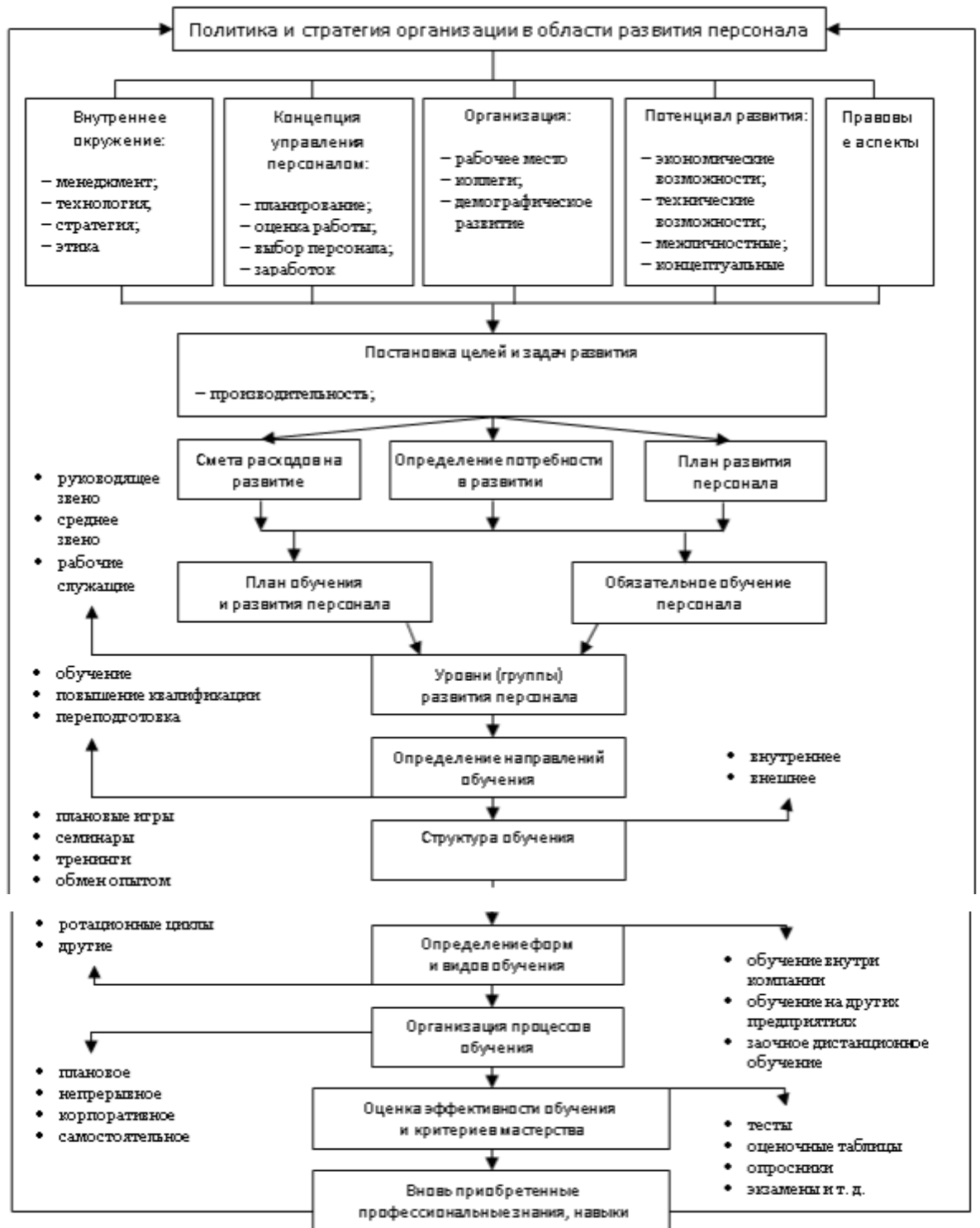


Рис. 1.5. Организация процессу розвитку персоналу великої організації

[12]

На практиці існує кілька основних підходів до управління розвитком персоналу. Перший підхід до розвитку персоналу - традиційний -

реалізується у вигляді моделі вертикального просування співробітників. Мета такого розвитку - підготовка перспективних співробітників до заняття керівних посад. Підготовка спрямована на виявлення і оцінку їх організаційних здібностей, і розвиток лідерського потенціалу. Вона зосереджена на розширенні знань і навичок, необхідних для виконання управлінських функцій. В основі цієї моделі розвитку – є робота з кадровим резервом (рис. 1.6).

Даний підхід, крім очевидних переваг (повнота вирішуваних завдань, обґрунтованість прийнятих рішень, широкий спектр застосовуваних методів), має недоліки. Зокрема, в більшості організацій призначення наступників на посаді керівників відбувається, якщо їх працівники звільняються з організації або самі переходять на іншу посаду. Відсутність або недотримання плану вивільнення призводить до зниження зацікавленості кандидатів з кадрового резерву до професійного розвитку, а в ряді випадків і до того, що перспективні співробітники покидають організацію [15].

Такий підхід дозволяє вирішувати виключно внутрішні завдання компанії по самозабезпеченню кадрами кваліфікованих керівників і зовсім не враховує стратегічні аспекти управління людськими ресурсами підприємства.

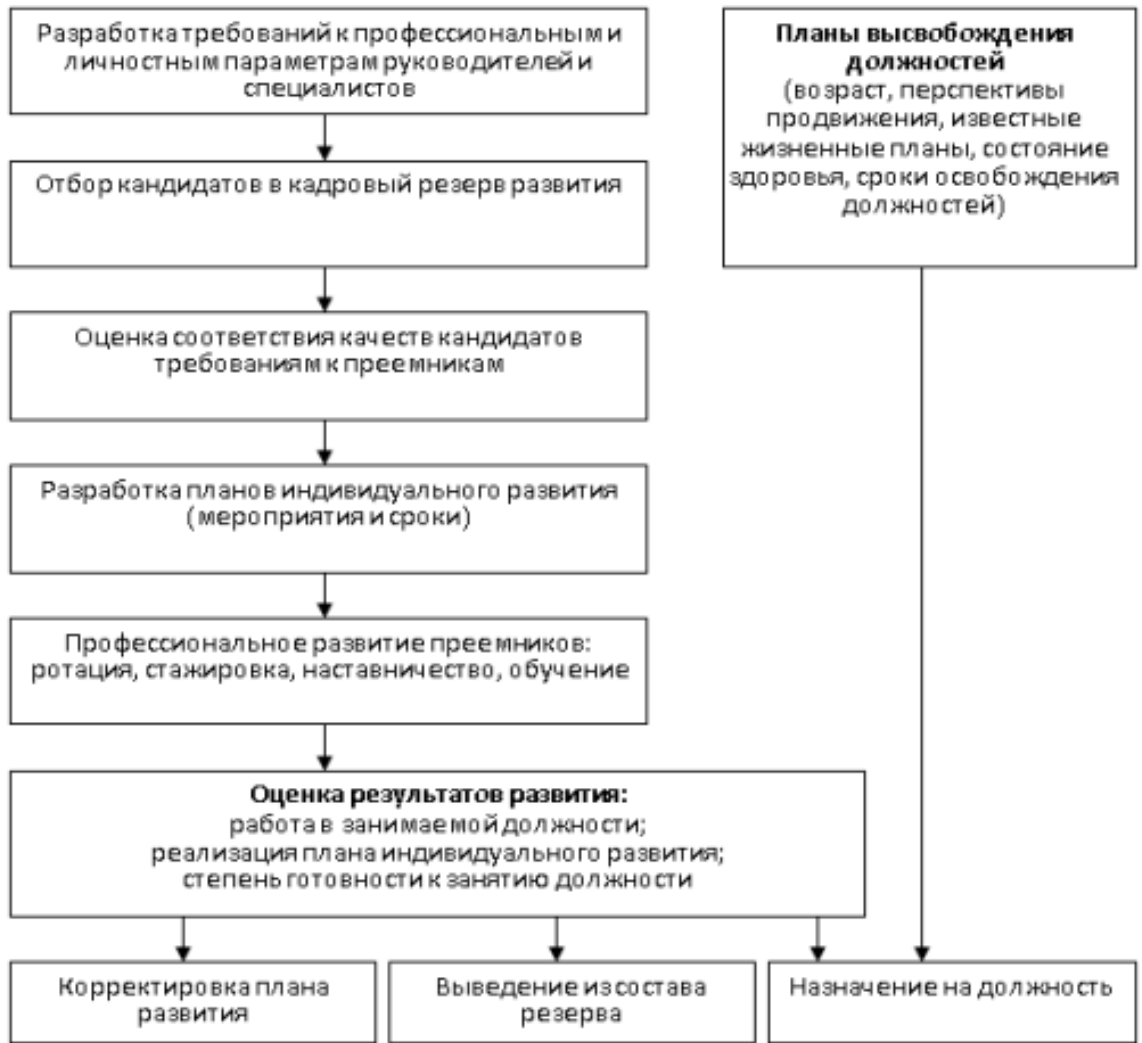


Рис. 1.6. Модель професійного розвитку з орієнтацією на кар'єрне зростання [15]

Другий підхід орієнтований на розвиток компетенції працівників без обов'язкової зміни посадового статусу (рис. 1.7).

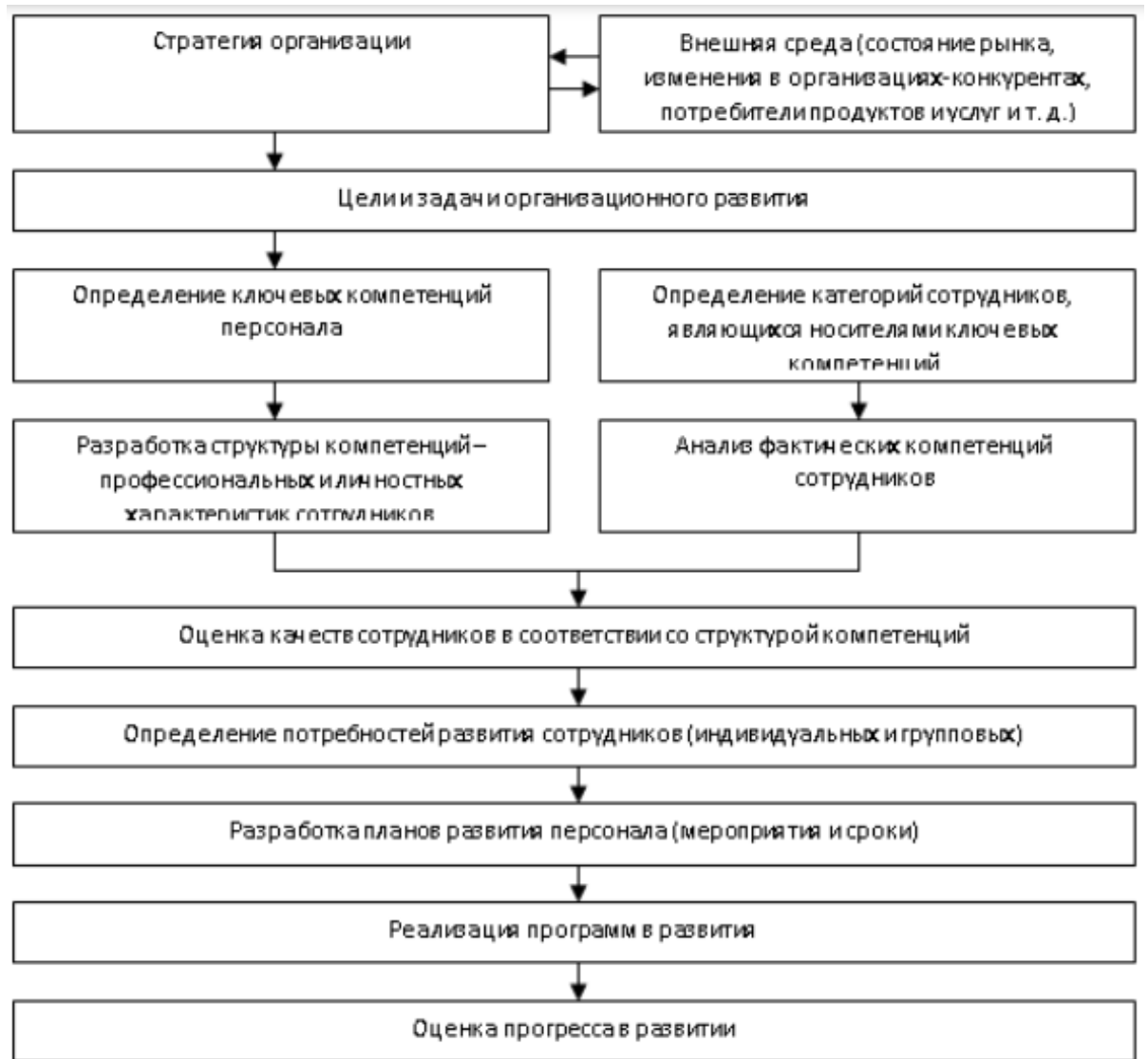


Рис. 1.7. Модель розвитку персоналу з орієнтацією на ключові компетенції [21]

Він базується на гнучких програмах підготовки працівників, які створюються під конкретні завдання організації. Більшість фірм - від великих до зовсім невеликих - використовують гнучке навчання як необхідний елемент організаційного розвитку.

В основі третього підходу - метод управління за цілями, що дозволяє регулювати і направляти діяльність працівників через визначення поточних завдань і перспективних цілей [30].

При цьому відбувається постійна оцінка потенціалу працівника, і виявляються напрямки його розвитку. Безумовна перевага такого підходу до

розвитку персоналу в тому, що в рамках управління по цілям створюється ефективний механізм, що включає всі компоненти професійного розвитку персоналу [31]:

- цілі і завдання організації визначають структуру ключових компетенцій співробітників;
- оцінка співробітників зосереджена на визначенні їх професійного і особистісного потенціалу і встановлення його відповідності з майбутніми потребами організації;
- професійне навчання базується на індивідуальному підході до розвитку конкретного співробітника;
- рішення про професійному просуванні співробітника підкріплено результатами систематичної оцінки його діяльності та потенціалу;
- мотивація формується за рахунок створення зацікавленості працівника в розвитку і підкріплюється можливостями професійного та кар'єрного росту.

Таким чином, відмінні риси даного підходу: гнучкість, мобільність, обґрунтованість і орієнтованість підготовки співробітників на вирішення завдань організації.

Його недоліки: працівники та керівники більшою мірою зосереджені на вирішенні задач найближчого часу, так як діяльність підлеглих планується на місяць, квартал, рік - формальне ставлення до визначення цілей персоналу на рівні підрозділів.

Четвертий підхід знаходить вираз в теоріях і практиці створення саморозвиваючих організацій. Концепція полягає в тому, що в організації можливо створення механізму, «запускає» і підтримує процеси саморозвитку.

Основні принципи тут - орієнтація на лідерство, командну роботу, змагальність, партнерство. Незважаючи на очевидну складність реалізації даного підходу, в світовій і вітчизняній практиці вже накопичено досвід

побудови організацій такого типу. При цьому, розвиток персоналу має на увазі (рис. 1.8):



Рис. 1.8. Місце стратегії розвитку в системі управління персоналом організації [23]

- управління персоналом, спрямоване на підвищення адаптаційних здібностей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- процесуальні функції, що включають визначення кадрових потреб, набір, розвиток, нарощування потенціалу та ефективне використання персоналу;
- профільні функції - контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування і організація управління розвитком персоналу.

План розвитку працівника повинен включати:

- завдання на певний період, виконання яких забезпечить перехід до наступного етапу посадового зростання;
- заходи по професійному та особистісному розвитку (самостійні заняття, вивчення спеціальної літератури, наставництво керівника / тренера, стажування);
- план підвищення кваліфікації співробітника в навчальних закладах (при необхідності);
- план кар'єрного росту.

У професійному плані працівник розвивається весь час, поки він працює в організації. Ставши частиною команди, працівник використовує численні ресурси для подальшого професійного зростання, в тому числі систему наставництва, регулярно проводяться навчальні програми та семінари, постійне навчання під час роботи над проектами. Високотехнологічне навчання включає як тренінги в класі, так і навчання з допомогою Інтернету (web-based programs). Безперервно удосконалюючи свої знання і підвищуючи кваліфікацію, працівники отримують професійну сертифікацію і ліцензії, стають членами бізнес-асоціацій та професійних організацій [22].

1.3 Управління розвитком персоналу: досвід закордонних підприємств

Високі темпи ринкової економіки і зростання конкуренції змушують сучасні компанії приділяти велику увагу навчанню і розвитку персоналу.

Розвиток і навчання персоналу - найбільш важлива із стратегічних функцій кадрового менеджменту, спрямованого на створення висококласного кадрового потенціалу компанії в залежності від існуючих і майбутніх внутрішніх і зовнішніх змін.

Розвиток професійних компетенцій і особистісних якостей персоналу є одним з найбільш важливих умов поліпшення і підтримки конкурентоспроможності сучасного підприємства, сприяє зростанню навичок і здібностей співробітників, необхідних на зовнішньому ринку праці [12, 13].

У суспільстві затребувані фахівці, які прагнуть безперервно підвищувати свою кваліфікацію, є майстрами нових технологій і методів їх використання (працівниками нового типу) [17, с. 27].

Однак сучасні дослідження показують, що знань і навичок, якими володіють випускники університетів ще недостатньо для успішної роботи в організації на сьогоднішній день [15].

У зв'язку з цим, організації крім професійного підбору персоналу потребують грамотно побудованої професійної системи корпоративного навчання, що сприяє підготовці компетентних і орієнтованих на успіх співробітників.

Безумовно, вибір методів навчання персоналу безпосередньо залежить від стратегічних цілей і завдань, поставлених перед компанією [16, с. 19]. Важливе значення мають такі критерії як бюджет навчання, відведені терміни на розробку і впровадження навчальних програм, кваліфікація

викладацького складу, організаційна структура підприємства і кількість співробітників.

Як вважають експерти, бюджет на професійну підготовку персоналу може становити до 10% фонду заробітної плати. Таке своєрідне капіталовкладення в результаті сприяє підвищенню продуктивності і збільшення прибутку [10].

Значний досвід з впровадження по корпоративній підготовці кадрів накопичений в таких країнах, як США, Великобританія, Франція і Японія.

Так, США по праву можна назвати країною зародження корпоративного навчання в тому вигляді, в якому ми звикли його бачити в сучасних західних компаніях. Саме в цій країні в 1961 році в компанії McDonalds з'явився перший корпоративний університет під назвою Gamburger University [11].

Корпоративне навчання в США орієнтоване на подальший розвиток випускників університетів і, в першу чергу, менеджерського складу. Імовірність пройти навчання з корпоративних навчаються програмами на 50% вище для персоналу з вищою освітою. При цьому шанси бути навченими всередині фірми у керівників, що володіють ступенями магістра (Masters) або доктора наук (Ph D) вдвічі більше, ніж для володарів ступеня бакалаврату (Bachelor). Американці вважають, що невеликий висококваліфікований керівний штат є запорукою збільшення прибутковості компанії.

Корпоративне навчання в США знаходить свою реалізацію переважно у великих компаніях, так як вимагає від організацій великих інвестицій. Тим не менше, поширена й інша практика, коли підприємства, не маючи власних корпоративних навчальних систем, об'єднуються і створюють міжфірмові навчальні центри для внутрішнього навчання співробітників.

Цей незаперечно ефективний підхід, який дає можливість співробітникам підприємств одного сегмента ринку обмінюватися досвідом і

вирішувати бізнес-кейси, застосовні на практиці, а також мінімізувати витрати на навчання, не втративши якість.

На відміну від японських і німецьких компаній в США навчання персоналу не вважається частиною конкурентної стратегії організацій. Сума річних витрат з корпоративного навчання на душу населення в США в два рази менше, ніж, наприклад, в німецьких компаніях, а при підготовці робочого персоналу менше в 17 разів.

Якщо у Франції, від прищеплення культури корпоративного навчання своїм співробітникам компанії отримують податкові пільги, то в США уряд встановлює гнучку політику і стратегічні рекомендації щодо підтримки розвитку персоналу, але не бере участь в управлінні стратегії з управління знаннями персоналу [19, с. 22].

Важливо відзначити, що на даний момент в США зароджується практика застосування проектного підходу до корпоративного утворення. А саме створення змішаного варіанту корпоративних університетів на основі взаємодії бізнесу і освіти [11].

У Франції корпоративне навчання, як правило, здійснюється через короткострокові і вузькоспеціалізовані курси. Система заснована на підготовці та перепідготовці кадрів з урахуванням особливостей галузей бізнесу, в яких на даний момент працює компанія.

Системи корпоративної кадрової перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу складаються з навчальних задач і цілей, пов'язаних із загальною стратегією компанії і діляться на компоненти:

- 1) навчання керівників підрозділів;
- 2) практичне навчання співробітників та проведення оперативної (періодичної) оцінки результатів освоєння матеріалу.

Існує баланс між тривалістю навчання і цільовий аудиторією (різних галузей) персоналу.

Французькі дослідники відзначають, що щорічно 30% і більше фахівців з кожної галузі на виробництві повинні підвищувати свої знання і кваліфікацію.

Британські компанії воліють навчати і розвивати своїх співробітників на робочому місці, тому що зовнішнє навчання є часом проблемним. Тому менеджерському складу доводиться миритися з тим, що працівники відсутні на своєму робочому місці і планувати їх позаробочий час з періодом навчальної програми.

І що не менш важливо, зовнішнє навчання співробітників в цій країні вважається дорогим. Значним мінусом є і те, що знання, отримані під час курсу зовнішнього навчання, часто не відповідають чинним стандартам і встановленим вимогам компанії [14].

Практика навчання на робочому місці в британських компаніях є одним з найбільш ефективних і економічно вигідних способів підвищення кваліфікації кадрів. Серед різних популярних методів навчання є два найбільш рентабельних і добре зарекомендували себе - це передовий досвід (обмін ноу-хау) і наставництво.

Незважаючи на економічність британських компаній, фактичні витрати на внутрішньо фірмове навчання становить 3% сукупних витрат на робочу силу від фонду заробітної плати, що на 2,7% більше, ніж в найбільших організаціях інших розвинених країн [18, с. 170-171].

В Японії, в свою чергу, широке поширення набуло внутрішньо-фірмове навчання як найбільш ефективний і економічно вигідний спосіб підвищення кваліфікації кадрів. Його основу становить практика довічного найму, підготовки на робочому місці, ротації кадрів, надбавки до заробітної плати за вислугу років, систему репутацій.

Компанії наймають випускників вищих навчальних закладів, молодий персонал проходить навчання всередині організації і залишається працювати практично на все життя.

Існує практика переміщення співробітників кожні 2-3 роки по горизонтальних і вертикальних кар'єрних сходах (ротації кадрів), часто без згоди самого працівника. Такий підхід дозволяє співробітнику розширити детальне уявлення про бізнес організації. Підлеглим досить складно ввести в оману керівника з такими знаннями деталей робочого процесу, і, безумовно, така кваліфікація сприяє зменшенню ймовірності прийняття непрофесійних рішень.

Крім того, японська модель корпоративного навчання включає в себе навчання у позаробочий час. Високо розвинений інститут наставництва, що базується на повазі і репутації співробітників (найчастіше старшого покоління), а не професійних показників співробітника (на відміну від Великобританії).

Ключовий принцип однієї з провідних японських компаній Toyota, відзначає в своїх дослідженнях професор промислового і операційного інжинірингу в Університеті Мічигану Джеффри Лайкер, являє собою становлення організації структурою, що навчається за рахунок невинного самоаналізу і безперервного вдосконалення. Цей принцип не випадково вінчає піраміду «дао Toyota », так як створення студіюючої структури є вищий рівень ефективності організації [78].

Основним обов'язком будь-якого керівника в Toyota - навчання людей [69, с. 287-288; 3], що прямо суперечить американській ментальності побудови внутрішньо-фірмового навчання, де питанням розвитку навичок відповідає сам співробітник або корпоративні навчальні центри.

В цілому, застосування сучасних способів і методів корпоративного навчання з урахуванням національної специфіки, інвестиції в підготовку і перепідготовку кадрів в компаніях сприяють досягненню провідних позицій розглянутих країн на світовому ринку, а працівникові таке зростання компанії забезпечує максимальну самореалізацію і є великим плюсом в плані розвитку кар'єри.

Таке навчання - важливий чинник в цілях професійного розвитку персоналу та, як наслідок, реалізація стратегічних цілей організації [5, с. 677]. Однак якісний взаємозв'язок методів, використовуваних в транснаціональних компаніях, не може ігнорувати зміни, що виникають при зростанні цих компаній.

Наприклад, динамічний розвиток служби управління персоналом (HR) в будь-якій організації залежить від постійного вивчення аспектів, пов'язаних зі світовою потенціалом і умов для сталого економічного розвитку на зовнішньому ринку.

Що ж стосується українських компаній, то корпоративне навчання тут представлено різними моделями в залежності від масштабів організації: різноманітні додаткові курси, навчання в офісі, тощо.

Досвід, накопичений в рамках зарубіжного корпоративного навчання, а також вивчення переваг і недоліків, пов'язаних із існуючими методами, дозволяє розробляти і розвивати навчально-освітній процес з урахуванням його потенціалу для успішного застосування в українській системі корпоративного освіти.

В управлінні корпоративним навчанням і розвитком персоналу застосовуються різноманітні способи і методи, такі як: модульне навчання, кейс-навчання, тренінг, коучинг, бізнес-гра, рольова гра, метафорична гра, «мозковий штурм», проектний метод («навчання проектуванням»), поведінковий моделювання, наставництво, сторітеллінг, навчання робочої команди, баскет-метод, обертання по кар'єрних сходах (горизонтальні, вертикальні) та інші [56].

Одна і найважливіших задач управління корпоративним навчанням полягає в тому, щоб адаптувати освітні прийоми, методи і способи навчання до конкретних запитів.

Так, наприклад, передовий міжнародний досвід, пов'язаний з підготовкою корпоративних HR-спеціалістів (в тому числі і внутрішніх тренерів), використовується в Україні «з обережністю», тому що більшість

підприємств і компаній як і раніше залишаються закритими для інновацій в галузі підготовки кадрів та розвитку кадрових компетенцій або кваліфікацій.

У той же час раціональна організація корпоративного навчання сприяє прибутковості підприємства, а його роботодавець стає престижним в очах здобувачів, сприяє розвитку корпоративної культури підприємства, вдосконалення наставництва і робить позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства в цілому [60].

Просте копіювання зарубіжних форм і методів підготовки корпоративних HR-фахівців є нерозумним і не вигідним способом. Необхідно проводити конструктивний аналіз їх використання в умовах українських підприємств.

В іншому випадку ми можемо втратити можливість напрацювання вітчизняних практик в області інженерної педагогіки, які повинні служити орієнтиром і забезпечувати прогресивний розвиток корпоративного навчання передових українських компаній.

Всі перераховані вище методи, популярні в зарубіжній практиці корпоративного навчання, дозволяють зробити висновок про те, що ключове значення при передачі або наданні сильного і багатого досвіду є збалансованим, цілісним і ефективним набором методів, забезпечують конкурентоспроможність організації.

Зроблений аналіз міжнародного досвіду в галузі управління навчанням і розвитком персоналу показав, що, як будь-який інший управлінський процес, даний спосіб управління має на увазі необхідність застосування системного підходу і ретельного планування. На першому місці в вибудовуванні системи навчання знаходиться визначення потреб організації в цій галузі. В зв'язку з цим необхідно виявити відповідність професійних знань, навичок і компетенцій персоналу стратегічним цілям компанії. Вибір належного корпоративного методу навчання залежить від специфіки галузей і бізнесу, а також рівня розвитку країни.

На закінчення варто відзначити, що досвід, накопичений в зарубіжному і українському корпоративному навчанні, а також аналіз переваг і недоліків методів реалізації внутрішньо фірмового навчання в різних країнах, дозволяють проектувати і розробляти навчальний процес з урахуванням його потенціалу для успішного застосування в українській системі корпоративного освіти.

Даний досвід є корисним при розробці спеціальних методів і методик, навчальних програм, навчальних і методичних матеріалів на українських підприємствах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРАЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства

Повна назва: АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ"

Адреса: Україна, 03150, місто Київ, вулиця Єжи Ґедройця, будинок 5

Дата заснування: 21.10.2015

Директор: Юрик Іван Іванович

Код ЄДРПОУ: 40075815

Статутний капітал: 229 879 115 000 грн.

Власники: ДЕРЖАВА УКРАЇНА В ОСОБІ КАБІНЕТУ МІНІСТРІВ
УКРАЇНИ

Основний вид діяльності: 49.20 Вантажний залізничний транспорт

інші: 30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу

08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та сланців

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій та виробів

25.72 Виробництво замків, петель і шарнірів

46.12 Діяльність агентів з торгівлі паливом, рудами, металами та хімічними речовинами

79.11 Діяльність туристичних агентств

85.32 Технічне і професійне середню освіту

86.21 Загальна лікарська практика

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом і подібними продуктами

47.30 Роздрібна торгівля паливом в спеціалізованих магазинах

- 49.10 Пасажирський залізничний транспорт, міжміський
- 49.31 Міський та приміський пасажирський наземний транспорт
- 52.10 Складування і зберігання
- 52.21 Послуги в області сухопутного транспорту
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів
- 52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях
- 56.10 Ресторани та послуги з доставки продуктів харчування
- 58.19 Інші види видавничої справи
- 61.10 Кабельна телекомунікаційна зв'язок
- 62.01 Діяльність у сфері комп'ютерного програмування
- 71.20 Технічні випробування та аналізи
- 33.12 Ремонт машин і обладнання
- 35.13 Розподіл електроенергії
- 41.10 Розробка будівельних проектів
- 42.12 Будівництво залізниць і метро

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

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

Наразі компанія забезпечує 82 % вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень, які здійснюються усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії.



Рис. 2.1. Структура компанії АТ «Укрзалізниця»

Управління розвитком персоналу на АТ «Укрзалізниця» виконує Департамент розвитку персоналу та кадрової політики.

Департамент розвитку персоналу та кадрової політики є структурним підрозділом апарату управління ПАТ «Укрзалізниця». Департамент організовує, контролює та координує діяльність ПАТ з питань професійного добору, кадрової роботи, професійного розвитку та навчання персоналу усіх категорій. Здійснює координацію діяльності та контроль за регіональними філіями, філіями ПАТ та центрами професійної підготовки персоналу з питань, що входять до компетенції Департаменту.

Основними завданнями є розробка та впровадження єдиної системи управління кадровим потенціалом Товариства щодо:

1. Систем підбору, прийому, адаптації та стажування працівників Товариства усіх категорій та рівнів, планування їх заміщення.

2. Заходів у частині удосконалення системи обліку кадрів, зміцнення трудової дисципліни. Здійснення функцій з обліку та ведення кадрового діловодства апарату управління Товариства та філії «Центр сервісного забезпечення».

3. Систем оцінки результатів роботи працівників Товариства усіх категорій та рівнів за визначеними показниками діяльності та індивідуальними планами розвитку.

4. Систем навчання та розвитку керівників вищої ланки управління.

5. Систем навчання та розвитку керівників, фахівців та працівників робітничих професії Товариства.

6. Забезпечення планування та ефективного використання коштів, технічних засобів (в тому числі техніки) для системи навчання та підготовки працівників Товариства.

Реалізація політики забезпечення житлом, поліпшення житлових умов та надання допомоги на його придбання.

Прийняття та впровадження Кодексу етики є сучасною вимогою Європейського та Світового бізнесу та однією із важливіших складових світових стандартів добросовісного, прозорого та етичного ведення бізнесу.

Кодекс етики АТ «Укрзалізниця» встановлює базові етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими мають щодня керуватися у своїй діяльності Товариство та співробітники Товариства.

Впровадження Кодексу етики в АТ «Укрзалізниця» направлено на:

- зміцнення ділової репутації компанії;
- забезпечення прозорості, добросовісності, етичності ведення бізнесу;
- розвиток корпоративної культури серед працівників;
- забезпечення балансу між інтересами компанії, її власників, працівників та клієнтів;
- запобігання неприйнятній поведінці та порушенням;
- встановлення контролю за дотримання принципів добросовісності.

В грудні 2018 року Кабінетом Міністрів України (протокол № 51 від 12.12.2018) схвалено План дій з корпоративного управління АТ «Укрзалізниця» (далі – ПДКУ) https://www.uz.gov.ua/about/documents_jsc/. Серед іншого, пунктом 7 ПДКУ заплановано впровадження у АТ «Укрзалізниця» кодексу етики та ділової поведінки як ключового інструменту формування основних цінностей та впровадження їх у повсякденну діяльність Товариства.

АТ «Укрзалізниця» всебічно сприяє просуванню Кодексу етики та забезпечує інформування та навчання співробітників за допомогою інструментів:

- дистанційний курс, що є у публічному доступі на Порталі розвитку знань <https://elearning.uz.gov.ua/course/view.php?id=42>;
- очне інформування та навчання;
- інформаційні постери та брошури;
- FAQ (поширені питання та відповіді).

Навчання та підвищення кваліфікації кожного працівника АТ «Укрзалізниця» є запорукою успіху та розвитку залізничної галузі. Стратегія розвитку персоналу передбачає реалізацію стратегічних ініціатив, які започатковані у 2019 році та будуть реалізовані у 2020-2023 роках.

Так було впроваджено дуальну форму навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників та фахівців. Її мета - забезпечити достатньою кількістю кваліфікованого персоналу для задоволення потреб країни в перевезеннях залізничним транспортом.

З метою підготовки молоді для товариства проходять виробничу практику студенти ЗВО та учні ЗП(ПТ)О, так у 2019 році її пройшли майже 5,6 тис. здобувачів освіти.

Безпосередньо на виробництві та в Центрах професійного розвитку персоналу проводиться професійне навчання робітничих кадрів, що є складовою системи професійного навчання персоналу товариства. У 2019 році його проведено для понад 35 тисяч робітників.

Також у 2019 році на базі галузевих навчальних закладів підвищили кваліфікацію 5703 залізничники з 6 регіональних філій та 10 філій. Підвищення кваліфікації пройшли 492 керівники, 22 фахівці та 27 професіоналів. Для 541 працівника проведено 50 навчальних заходів з різних тематик.

У 2019 році впроваджено систему дистанційного навчання працівників і створено Портал розвитку знань, до якого мають доступ абсолютно усі працівники товариства як на робочому місці, так і вдома, в дорозі з будь-якого гаджету. На кінець 2019 року авторизованими користувачами цього порталу були 75848 співробітників, навчання пройшли – 44738 осіб.

У Товаристві діє система стажування, яка дає змогу на практиці у реальних робочих умовах отримати додаткові функціональні знання, практичний досвід у галузі та додаткові компетенції для розвитку резервістів, при запланованих ротаціях персоналу, разом з тим, як метод роботи з кадровим резервом дає можливість прискорення психологічної адаптації резервіста на майбутній посаді, в разі його призначення, набуття ділових якостей та розвитку управлінських компетентностей. У 2019 року організовано та проведено понад 800 стажувань співробітників.

Ведеться робота з кадровим резервом, що дає змогу забезпечити товариство кваліфікованим персоналом належного рівня. У кадровому резерві знаходяться юні залізничники дитячих залізниць.

На даний час в Україні функціонує 8 дитячих залізниць, на яких у 2018-2019 навчальному році пройшли навчання 5795 юних залізничників I-III років навчання. У 386 гуртках школярі набувають знання й уміння для роботи за основними залізничними професіями: помічника машиніста тепловоза, чергового по станції, оператора, ревізора, провідника пасажирського вагона, чергового стрілочного поста, складача поїздів.

З метою підвищення престижності залізничних професій на дитячих залізницях постійно проводиться профорієнтаційна робота з дітьми шкільного віку.

Отже, управління розвитком персоналу на АТ «Укрзалізниця» відбувається за допомогою:

- Закладів вищої освіти
- Закладів фахової передвищої освіти
- Закладів професійної (професійно-технічної) освіти
- Дуальної освіти
- Центрів професійного розвитку персоналу
- Дитячої залізниця
- Професійних стандартів
- Проекту розвитку персоналу
- VR-технології
- Порталу розвитку знань

2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства

Основні показники виробничо-господарської діяльності, які найповніше відображають економічний стан підприємства та динаміку його розвитку за 2018 - 2020 рр. наведені у таблиці 2.1.

З наведеної таблиці бачимо, що:

- чистий дохід від реалізації послуг зріс у 2019 році на 4718 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком, а в 2020 році - на 4929,4 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком;
- загальний капітал підприємства зріс на 269,8 тис. грн. в 2019 році порівняно з 2018 роком, а в 2020 – на 8662,6 тис. грн. порівняно з 2019 роком;
- собівартість послуг зросла в 2019 році 2421,2 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком, а в 2020 – на 2253,6 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком;
- чистий прибуток зріс на 1841 тис. грн. в 2019 році порівняно з 2018 роком, а в 2020 – на 2138 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності
АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 рр.**

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				абс. приріст, тис. грн.	Темп приросту., %	абс. приріст, тис. грн.	Темп приросту., %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн. (ЧД)	30821,4	35539,4	40468,8	4718	15,31	4929,4	13,87
Активи, тис. грн. (А)	15214,1	15483,9	24146,5	269,8	1,77	8662,6	55,95
Собівартість, тис. грн. (С)	18657,1	21078,3	23331,9	2421,2	12,98	2253,6	10,69
Чистий прибуток, тис. грн. (ЧП)	5052,8	6893,8	9031,8	1841	36,44	2138	31,01
Рентабельність капіталу (Рк=ЧП/А)	0,332	0,445	0,374	0,113	34,04	-0,071	-15,96
Рентабельність власного капіталу (Рвк=ЧП/ВК)	0,356	0,477	0,395	0,121	33,99	-0,082	-17,19
Рентабельність виробничих фондів (Рвф=ЧП/ВФ)	0,808	1,024	1,224	0,216	26,73	+ 0,2	19,53

Рентабельність продукції ($R_{пр} = ЧП/ЧД$)	0,164	0,194	0,223	0,03	18,29	0,029	14,95
Рентабельність основної діяльності ($R_{од} = ВП/С$)	0,652	0,686	0,734	0,034	5,21	0,048	7
Виробнича рентабельність ($R_{вир} = По/С$)	0,37	0,438	0,498	0,068	18,38	0,06	13,7

Щодо показників рентабельності, то:

- рентабельність власного капіталу в 2019 році зросла на 12,1 %, а в 2020 році - знизилась на 8,2%;
- рентабельність капіталу в 2019 році зросла на 11,3%, а в 2020 – знизилась на 7,1%;
- рентабельність виробничих фондів в 2019 році зросла на 21,6 %, а в 2020 – зросла на 20,1 %;
- рентабельність послуг в 2019 році зросла на 3%, а в 2020 – зросла на 2,9%;
- рентабельність основної діяльності в 2019 році зросла на 3,4%, а в 2020 – зросла на 4,8%;
- виробнича рентабельність в 2019 році зросла на 6,9%, а в 2020 – зросла на 6%.

Отже, економічне становище АТ «Укрзалізниця» значно покращилось в 2019 році порівняно з 2018 роком. Про це свідчить збільшення всіх без винятків показників рентабельності, та збільшення чистого прибутку. В 2020 році порівняно з 2019 знизилась рентабельність капіталу та власного капіталу.

Якщо розглядати структуру і вартість ОВФ (основних виробничих фондів), то слід зазначити, що:

1) на кінець 2018 року залишкова вартість ОВФ становила 6257 тис. грн., знос становив 15137,6 тис. грн.;

2) на кінець 2019 року залишкова вартість ОВФ становила 6734 тис. грн., знос становив 15740,7 тис. грн.;

3) на кінець 2020 року залишкова вартість ОВФ становила 7376,5 тис. грн., знос становив 16645,5 тис. грн.

В процесі економічного аналізу виробничо-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця» розглянемо динаміку за 2018-2020 рр. таких показників:

- обсяг реалізованих послуг;
- собівартість послуг;
- елементи операційних витрат;
- трудові ресурси;
- рівень продуктивності праці;
- використання ОВФ;
- чистий прибуток;
- рентабельність;
- структура, динаміка і джерела формування майна;
- ліквідність та платоспроможність;
- показники ділової активності;
- фінансова стійкість.

Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) - вартість готової продукції, відвантаженої за межі підприємства, зазначена в документах (включаючи продукцію), складених в якості основи для розрахунків з покупцями (замовниками), без урахування непрямих податків (ПДВ, акцизний податок і т. д.).

Собівартість продукції - це грошовий вираз витрат на виробництво і реалізація послуг. Це комплексний економічний показник, який об'єднує витрати на матеріалізований працю (обладнання) та витрати на споживані засоби виробництва, а також вартість живої праці і вартість заробітної плати працівників.

Вартість визначається як сума загальних витрат, поділена на кількість вироблених продуктів, тобто середні витрати на одиницю продукції.

Рентабельність - це якісний показник витрат, що характеризує рівень окупності витрат або ступінь використання наявних ресурсів в процесі виробництва і реалізації товарів, робіт і послуг.

Основні виробничі активи - кошти праці, які багаторазово беруть участь у виробничих процесах, зберігаючи свою природну форму, поступово, у міру їх зносу, переводять свою вартість у вартість виробленої продукції і служать більше одного року.

Основні виробничі активи поділяються на активні і пасивні.

Чистий прибуток - частина балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов'язкових платежів до бюджету. Чистий прибуток використовується для збільшення оборотного капіталу підприємства, формування фондів і резервів, а також реінвестування у виробництво.

В табл. 2.2 наведено аналіз обсягу виробленої продукції, первісної вартості основних виробничих фондів, собівартості, чистого прибутку та загальної рентабельності АТ «Укрзалізниця» за період 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка виробничих показників АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
абс. приріст, тис. грн.				Темп приросту, %	абс. приріст, тис. грн.	Темп приросту, %	
Обсяг реалізованої	3498 5,7	40250	45918	5264,3	15,05	5668	14,08

продукції, тис. грн. (ОП)							
Вартість ОВФ (первісна), тис. грн. (ОВФ)	2139 4,6	22474, 7	24022	1080,1	5,05	1547,3	6,88
Собівартість, тис. грн. (С)	1865 7,1	21078, 3	23331, 9	2421,2	12,98	2253,6	10,69
Чистий прибуток, тис. грн. (ЧП)	5052, 8	6893,8	9031,8	1841	36,44	2138	31,01
Рентабельніс ть загальна ($R_z = \text{ЧП} / \text{ОВФ}_c$)	0,239	0,314	0,388	0,075	31,54	0,074	23,57

Як бачимо, обсяг реалізованих послуг в 2019 році зріс на 5264,3 тис. грн. порівняно з 2018 роком, а в 2020 – на 5668 тис. грн. порівняно з 2019 роком. Також зросла первісна вартість основних фондів (в 2019 - на 1080,1 тис. грн. порівняно з 2018, а в 2020 - на 1547,3 тис. грн. порівняно з 2019).

Зросла і собівартість - в 2019 році на 2421,2 тис. грн. порівняно з 2018 роком, а в 2020 році - на 2253,6 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

Чистий прибуток в 2019 році зріс на 1841 тис. грн. порівняно з 2018 і становив 6893,8 тис. грн., а в 2020 - зріс на 2138 тис. грн. і становив 9031,8 тис. грн. Загальна рентабельність підприємства на кінець 2019 року становила 31,4%, на кінець 2020 року – 38,8%.

Отже, можна сказати, що підприємство АТ «Укрзалізниця» є рентабельним і прибутковим, спостерігається тенденція до зростання загальної рентабельності та чистого прибутку.

Метою аналізу виробничо-господарської діяльності є оцінювання рівня ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявлення ефективності операційної діяльності підприємства.

За даними агрегованого аналітичного балансу, складеного за балансом АТ «Укрзалізниця» проаналізуємо показники динаміки майна та джерел його формування, їх структури та структурних зрушень.

З даних видно, що вартість майна зростає: з 2018 по 2019 р. на 269,8 тис. грн., з 2019 по 2020 р. – 8662,6 тис. грн. У 2019 році порівняно з 2018 оборотні активи знизились на 11,55%, а в 2020 році порівняно з 2019 - зросли на 113,76%.

Необоротні активи щороку зростали: в 2019 році порівняно з 2018 – на 13,77%, в 2020 році порівняно з 2019 – на 16,84%. Незавершене будівництво в 2019 році зросло на 37,05% порівняно з 2018 роком, а в 2020 році – на 41,53 % порівняно з 2019 роком.

Змінилась і структура майна: необоротні активи в 2018 році становили 53,34%, в 2019 – 59,63%, в 2020 – 44,68%; оборотні активи: в 2018 році становили 45,99%, в 2019 - 39,97%, в 2020 – 54,78%.

Власний капітал зріс на 1,92% в 2019 році порівняно з 2018 роком. В 2020 році він зріс на 58,04% порівняно з 2019 роком.

Довгострокові зобов'язання в 2018 році становили 83,3 тис. грн., а в 2019 і 2020 роках – рівні 0. Поточні зобов'язання зросли в 2019 році порівняно з 2018 роком на 8,53%, а в 2020 році порівняно з 2019 роком – на 26,2 %. Кредиторська заборгованість в 2019 році зросла на 32,05 %, а в 2020 році порівняно з 2019 роком – на 68,54 %. Також змінилась структура джерел формування майна.

Власний капітал в 2018 році становив 93,28%, в 2019 році – 93,42%, в 2020 році – 94,68% від загальної вартості майна. Частка поточних зобов'язань в 2018 році становила 6,17 %, в 2019 році – 6,58%, в 2020 році – 5,32 %.

В ході аналізу виробничо-господарської діяльності АТ «Укрзалізниця» варто звернути увагу на стан фінансової стійкості.

Фінансова стійкість - це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування.

Розроблена система показників, які у вітчизняній і світовій практиці використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства. Основними із них є:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу;
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;
- коефіцієнт поточних зобов'язань;
- коефіцієнт довгострокових зобов'язань;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- коефіцієнт співвідношення необоротного і власного капіталу.

Аналіз цих показників наведено в таблицях 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Укрзалізниця» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				абс. приріст, тис. грн.	Темп приросту, %	абс. приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
Коефіцієнт автономії	0,932	0,934	0,946	0,001	0,15	0,012	1,35

Коефіцієнт співвідношення власного залученого капіталу і	13,889	14,2	17,78	0,311	2,24	3,58	25,21
Коефіцієнт фінансової залежності	0,671	0,066	0,053	-0,605	-90,17	-0,013	-19,7
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,868	0,845	0,912	-0,023	-2,66	0,067	7,95
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,918	1	1	0,081	8,87	0	0
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,081	0	0	-0,081	-100	0	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,028	2,337	1,728	0,309	15,24	-0,609	-26,06
Коефіцієнт співвідношення необоротних власних коштів і	0,571	0,638	0,471	0,066	11,63	-0,166	-26,07

Як бачимо з вищенаведеної таблиці:

- в 2019 коефіцієнт автономії зберігся в межах норми (норма $>0,5$) і зріс на 0,15 %, в 2020 році зріс на 1,35 % що є позитивним явищем, оскільки зростає незалежність підприємства від зовнішніх запозичень;

- в 2019 коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу зберігся в межах норми (норма >1), і зріс на 2,24%, в 2020 році зріс на 25,21%, що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства;

- в 2019 році коефіцієнт фінансової залежності зберігся в межах норми (норма <2), і знизився на 90,17 %, в 2020 році знизився на 19,7 %, що обумовлено зменшенням частки позичених коштів у фінансуванні підприємства, а це є позитивним явищем;

- в 2019 році коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами зберігся в межах норми (норма $>0,1$) проте знизився на 2,66%, в 2020 році знизився на 7,95 %, а це означає, що знизилась частина оборотних активів, які забезпечуються за рахунок власних засобів;

- в 2019 році коефіцієнт поточних зобов'язань зберігся в межах норми (норма $> 0,5$), зріс на 8,87% і становить 1, в 2020 році зберігся на рівні 1, оскільки в 2019 і 2020 році підприємство не мало довгострокових зобов'язань;

- в 2019 і 2020 коефіцієнт довгострокових зобов'язань рівний 0;

- в 2019 році коефіцієнт маневреності власного капіталу зберігся в межах норми (норма $>0,4$) і зріс на 15,24 %, а це означає, що частина власного капіталу, яка використовується для фінансування по точної діяльності зросла, а в 2020 році знизився на 26,06 %;

- в 2019 році коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів зберігся в межах норми (норма $>0,5$), зріс на 11,63%, і означає, що зросла забезпеченість необоротних активів власними коштами, а в 2020 році

знизився на 26,07 %, а це означає, що зменшилась забезпеченість необоротних активів власними коштами.

Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю.

Ділова активність — це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку конкретних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства.

Основні показники оборотності капіталу, що характеризують ділову активність АТ «Укрзалізниця» проаналізовані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників використання капіталу АТ «Укрзалізниця»
за 2018-2020 рр.**

Назва показників	Роки			абс. приріст, тис. грн.	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1. Вихідні дані для розрахунку показників					
1.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	30821,4	35539,4	40468,8	4718	4929,4
1.2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	18657,1	21078,3	23331,9	2421,2	2253,6
1.3. Середня вартість активів, тис. грн.	13485,1	15349	19815,2	1863,9	4466,2
1.4. Середня вартість ОЗ, тис. грн.	6371,3	6495,55	7055,3	124,25	559,75
1.5. Середня вартість запасів, тис. грн.	5040,2	6072,7	9188,4	1032,5	3115,7
1.6. Середня вартість дебіторської	156,35	161,95	173	5,6	11,05

заборгованості, тис. грн.					
1.7. Середня вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	192,8	211,4	323,05	18,6	111,65
1.8. Середня вартість власного капіталу	12503,6	14328,8	18663,2	1825,2	4334,35
2. Показники оборотності капіталу					
2.1. Коефіцієнт оборотності активів	2,29	2,32	2,04	0,03	-0,27
2.2. Коефіцієнт оборотності ОЗ	4,84	5,47	5,74	0,63	0,26
2.3. Коефіцієнт оборотності запасів	6,12	5,85	4,4	-0,26	-1,45
2.4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	197,13	219,45	233,92	22,32	14,48
2.5. Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	1,83	1,64	1,54	-0,19	-0,1
2.6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	159,86	168,11	125,27	8,25	-42,84
2.7. Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	2,25	2,14	2,87	-0,11	0,73
2.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,47	2,48	2,17	0,02	-0,31

З таблиці 2.4 бачимо, що коефіцієнт оборотності активів у 2019 році зріс на 0,03, а в 2020 році знизився на 0,27. Коефіцієнт оборотності основних засобів в 2019 році зріс на 0,63, а в 2020 році – на 0,26.

Стосовно коефіцієнта оборотності запасів, то і в 2019 році і в 2020 році спостерігався спад (в 2019 році на 0,26, в 2020 – на 1,45 відповідно).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2019 році зріс на 22,32, а в 2020 році – на 14,48. Коефіцієнт кредиторської заборгованості в 2019 році зріс на 8,25, а в 2020 році знизився на 42,84.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2019 році зріс на 0,02, а в 2020 році знизився на 0,31.

Оцінимо співвідношення темпів зростання чистого прибутку, доходу від реалізації продукції та капіталу, вкладеного в майно АТ «Укрзалізниця». Результати наведемо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка загальних показників господарської діяльності АТ
«Укрзалізниця» за 2018-2020 рр.**

Показник	Роки			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Середньорічна сума інвестованого капіталу (середньорічна вартість активів), тис. грн.	13485,1	15349	19815,2	113,82	129,10
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	34985,7	40250	45918	115,05	114,08
Чистий прибуток, тис. грн.	5052,8	6893,8	9031,8	136,44	131,01

З таблиці 2.5 бачимо, що в 2019 році темпи зростання чистого прибутку перевищували темпи зростання доходу від реалізації продукції, а останні в свою чергу перевищували темпи зростання вартості середньорічної суми інвестованого капіталу ($136,44 > 115,05 > 113,82$).

А це свідчить про те, що справджується «золоте правило економіки», тобто висока ефективність використання активів.

В 2020 році темпи зростання середньорічної суми інвестованого капіталу перевищили темпи зростання доходу від реалізації. А це свідчить про зниження ефективності використання активів.

Оцінка платоспроможності здійснюється на основі характеристики ліквідності оборотних засобів, тобто часу необхідного для їх перетворення у готівку. Поняття платоспроможності і ліквідності близькі, але ліквідність більш масштабна. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність.

В той же час ліквідність характеризує не тільки поточний стан розрахунків, але й перспективу. Аналіз ліквідності та платоспроможності проведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників ліквідності та платоспроможності АТ
«Укрзалізниця»**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Найліквідніші активи (А1), тис. грн.	160,6	426,1	194,1	+ 265,5	-232
Активи, що швидко реалізуються (А2), тис. грн.	148	175,9	170,1	+ 27,9	-5,8
Активи, що повільно реалізуються (А3), тис. грн.	6617,9	5561,7	12842	-1056,2	+ 7280,3
Термінові пасиви (П1), тис. грн.	874,6	946,2	1214,8	+ 71,6	+ 268,6
Короткострокові пасиви (П2), тис. грн.	63,9	72,4	70,7	+ 8,5	-1,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,171	0,418	0,151	+ 0,247	-0,267
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,329	0,591	0,283	+ 0,262	-0,308
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,380	6,051	10,273	-1,329	+ 4,222

Аналізуючи показники ліквідності, можна зробити висновок, що баланс АТ «Укрзалізниця» є абсолютно ліквідним. Крім того майже всі показники ліквідності перевищують нормативне значення.

Виняток становить лише коефіцієнт швидкої ліквідності, який дорівнює 0,33; 0,59 та 0,28 (норма 0,7-0,8) відповідно у 2018- 2020 рр. Це означає, що за умови, що всі дебітори підприємства вчасно не будуть з ним розраховуватись, то й саме підприємство буде не в змозі погасити свої зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 році становив 0,17, у 2019 році – 0,42, у 2020 році – 0,15, а це означає, що у найкоротший термін підприємство може погасити 17%, 42% та 15% своїх поточних зобов'язань відповідно.

Оскільки значення коефіцієнта поточної ліквідності також значно більші норми (7,38; 6,05; 10,27), то підприємство легко покриває своїми оборотними активами всі поточні зобов'язання, тобто воно може вчасно повертати борги.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що АТ «Укрзалізниця» стійкий фінансовий стан, оскільки більшість аналізованих показників знаходяться у межах норми або її перевищують.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Основний вид послуг АТ «Українська залізниця» –перевізник вантажів та пасажирів.

На сьогодні АТ «Українська залізниця» співпрацює в напрямку міжнародної діяльності з такими співтовариствами:

- Організація співробітництва залізниць (ОСЗ)
- Рада із залізничного транспорту держав-учасниць Співдружності
- Міжнародний Союз Залізниць

- Міжнародний комітет залізничного транспорту
- Співтовариство Європейських залізниць та інфраструктурних компаній
- Форум залізниць Європи
- Міжнародна асоціація «Транскаспійський міжнародний транспортний маршрут»

Організація співробітництва залізниць (далі – ОСЗ) є міжнародною організацією, створеною 28 червня 1956 року в м. Софія (Болгарія) рішенням міністрів, до компетенції яких належить залізничний транспорт.

В роботі ОСЗ беруть участь представники міністерств та транспортних відомств 29 країн: Азербайджану, Албанії, Афганістану, Білорусі, Болгарії, Угорщини, В'єтнаму, Грузії, Ірану, Казахстану, Китаю, КНДР, Республіки Корея, Куби, Киргизії, Латвії, Литви, Молдови, Монголії, Польщі, Росії, Румунії, Словаччини, Таджикистану, Туркменістану, Узбекистану, України, Чехії та Естонії. У якості спостерігачів в ОСЗ беруть участь Німецька (ДБ АГ), Французька (СНЦФ), Грецька (ОСЕ), Фінська (ВР), Сербська (ЖС) залізниці та ЗАТ "Залізниця Д`єр - Шопрон – Ебенфурт" (ЗАТ ДЬШЕВ).

АТ «Укрзалізниця» входить до складу ОСЗ з 1992 року.

З метою координації експлуатаційної діяльності залізниць, розробки нормативних актів, що регламентують організацію перевезень пасажирів і вантажів між державами Співдружності Незалежних Держав, 14.02.1992 в м. Мінськ (Республіка Білорусь) главами урядів підписано Угоду про координаційні органи залізничного транспорту Співдружності Незалежних Держав, якою засновано Раду із залізничного транспорту держав-учасниць Співдружності (далі – Рада).

Основними завданнями Ради є диспетчеризація перевізного процесу, координація роботи залізничного транспорту на міждержавному рівні, вироблення узгоджених умов і принципів роботи залізничного транспорту.

У роботі Ради беруть участь залізниці 17 держав, з яких 11 держав-учасниць СНД, 5 держав-членів Євросоюзу (Латвія, Литва, Естонія, Фінляндія, Болгарія) та Грузія.

Україну в роботі Ради представляє АТ «Укрзалізниця».

Міжнародний союз залізниць є некомерційною міжнародною торговельною організацією, зареєстрованою в м. Париж в 1922 році.

Членами Міжнародного Союзу Залізниць є 201 залізничне підприємство (74 активних членів, 63 асоційованих, 64 приєднаних) з країн Європи, Африки, Азії, Північної Америки, Південної Америки та Близького Сходу.

Основною метою організації є сприяння розвитку залізничного транспорту на світовому рівні з метою вирішення існуючих викликів, зокрема, з питань мобільності та сталого розвитку, сприяння сумісності залізничного транспорту шляхом розробки міжнародних технічних рішень, сприяння всім формам міжнародного співробітництва між країнами-членами, обміну найкращими практиками, розвитку нового бізнесу та нових сфер діяльності, підвищення технічної та екологічної ефективності залізничного транспорту, підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат тощо.

АТ «Укрзалізниця» є активним членом цієї організації з 10 липня 1992 року.

Міжнародний Комітет залізничного транспорту (ЦІТ) – міжнародна неурядова організація, яку було засновано у 1902 році як організацію залізниць, до компетенції якої входять питання міжнародного права залізничних перевезень.

Метою діяльності ЦІТ є імплементація міжнародного залізнично-транспортного права, зокрема Конвенції про міжнародні залізничні перевезення (КОТІФ)*, і забезпечення його застосування, розробка правових норм, щодо вирішенням спорів, які виникають з міжнародних перевезень, контроль за дотриманням правил перевезень вантажів, багажу, пасажирів, стандартизація проїзних документів тощо.

На даний час до ЦІТ входить 132 члена – залізничні компанії-перевізники, що здійснюють міжнародні залізничні перевезення пасажирів та вантажів відповідно до вимог КОТІФ, та організацій, що застосовують

продукти ЦІТ.

АТ «Укрзалізниця» є членом ЦІТ з 1998 року.

Співтовариство європейських залізниць та інфраструктурних компаній - це міжнародна некомерційна організація, яка об'єднує понад 70 залізниць та компаній залізничної інфраструктури країн Європейського Союзу, країн-кандидатів ЄС (Македонія, Чорногорія, Сербія, Туреччина), країни Західних Балкан, а також Норвегії та Швейцарії. На правах партнерів в організації беруть участь компанії Грузії, Ізраїлю, Японії, Молдови та України.

Основною метою діяльності Співтовариства є представництво інтересів членів організації у Європейському Парламенті, Європейській комісії і Раді Євросоюзу, а також в інших політичних та транспортних інституціях, ведення діалогу з органами влади з метою покращення бізнесового та регуляторного середовища в галузі залізничних перевезень.

В рамках організації за напрямками діяльності працює 14 робочих груп, а саме: з вантажних перевезень, пасажирських перевезень, інфраструктури, економіки та оподаткування, навколишнього середовища та стратегії енергетики, інтеперабельності, митних питань тощо.

АТ «Укрзалізниця» бере участь в організації в якості партнера з 2016 року.

Форум залізниць Європи - європейська організація, що здійснює координацію взаємодії своїх членів щодо узгодження графіків міжнародного руху пасажирських та вантажних поїздів при плануванні транскордонних залізничних перевезень.

До організації входить 89 членів з країн Європейського Союзу, СНД, Туреччини та Великобританії.

Основними завданнями організації є транскордонне співробітництво між перевізниками країн Європи щодо організації пасажирських та вантажних перевезень, підтримання співпраці між залізничними компаніями з метою планування обсягів міжнародних перевезень та координації спільних дій щодо узгодження планів та замовлень маршрутів перевезень.

АТ «Укрзалізниця» є членом Форуму залізниць Європи з 2003 року.

7 листопада 2013 р в рамках II Міжнародного транспортно-логістичного бізнес-форуму «Новий Шовковий шлях» в м.Нур-Султан, з метою організації перевезень за маршрутом «країни Європи – Китай» керівниками АТ «Національна компанія «Қазақстан темір жолу», ЗАТ«Азербайджанські залізниці», АТ«Грузинська залізниця» було підписано Угоду про створення Координаційного комітету з розвитку Транскаспійського міжнародного транспортного маршруту. У грудні 2016 року учасники Координаційного комітету прийняли рішення про створення Міжнародної асоціації «Транскаспійський міжнародний транспортний маршрут», яку зареєстровано 11.01.2017 в Республіці Казахстан.

Основною метою діяльності Асоціації є залучення транзитних та зовнішньоторговельних вантажів на маршрут ТМТМ, проведення ефективної тарифної політики, оптимізація вартості інтегрованої послуги, створення єдиної технології перевізного процесу, забезпечення конкурентоздатності ТМТМ порівняно з альтернативними маршрутами, сприяння зменшенню адміністративних перешкод, пов'язаних з прикордонними та митними процедурами та переробкою вантажів та контейнерів в портах та на стикових станціях тощо.

Учасниками Асоціації є залізничні компанії, порти та перевізники Азербайджану, Грузії, Казахстану, Туреччини, України, Польщі, Китаю та Румунії.

АТ «Укрзалізниця» є членом Асоціації з 2018 року.

Основними країнами, з якими співпрацює АТ «Укрзалізниця» є:

- Словаччина
- Угорщина
- Польща
- Румунія
- Чехія
- Німеччина

- Швейцарія
- Італія

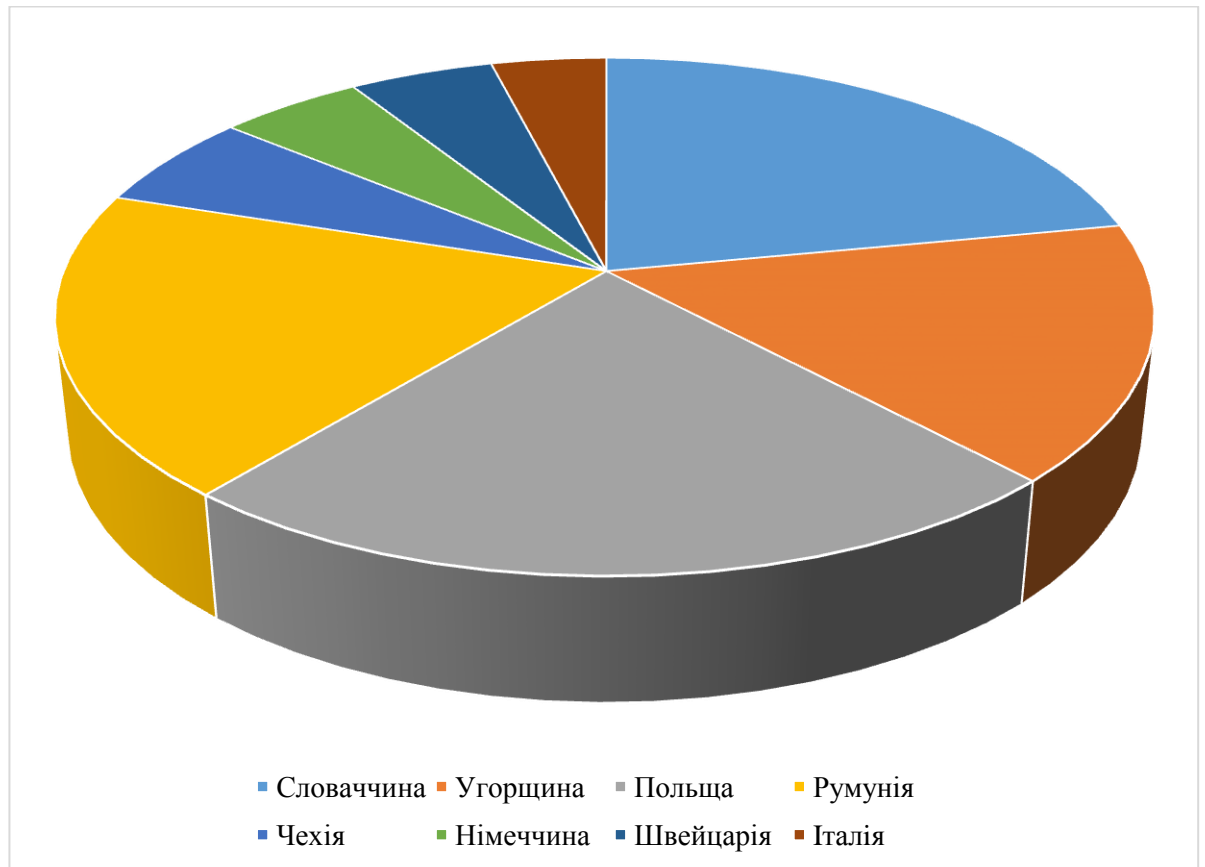


Рис. 2.2. Основні країни, з якими співпрацює АТ «Укрзалізниця»

Аналіз зовнішнього середовища АТ «Укрзалізниця» є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми.

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства АТ «Укрзалізниця» є:

- трудові ресурси;
- правове регулювання функціонування економіки країни;
- інфраструктура ринку продажу послуг з перевезення;
- умови попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Представимо зовнішні фактори, що впливають на діяльність АТ «Укрзалізниця» у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Елементи зовнішнього оточення АТ «Укрзалізниця»

Зовнішні чинники		Характеристика
Політичні	Політична стабільність	Нестабільність вітчизняного законодавства, загострення політичного конфлікту з РФ та ситуації на Сході країни
	Державна підтримка діяльності підприємства	Відсутність державних програм підтримки галузі
Економічні	Обсяг та динаміка ВВП	Вплив на кількість споживачів, її залежність від зростання чи зниження рівня життя населення. Зниження рівня життя населення в Україні, їх купівельної спроможності негативно впливає на обсяги реалізованих послуг
	Рівень оподаткування	Деструктивний вплив фіскального режиму в Україні
	Рівень інфляції	Вплив на сировину, рівень цін та попит на продукцію
Економічні	Стабільність валюти	Негативний вплив на зростання витрат підприємства, зумовлений розвитком інфляційних процесів внаслідок зниження курсу гривні та її купівельної спроможності

	Права власності	Вплив на рівні функціонування відносин з державними органами та власниками підприємства: забюрократизованість органів державної влади
	Розвиненість банківської системи	Зростання відсотків за користування кредитами, вартості послуг з банківського обслуговування. Зменшення можливостей отримання банківських кредитів для розвитку підприємницької діяльності, кредитування підприємств
	Стан ринків	Помірне зростання ринку позитивно впливає на кількість споживачів та величину прибутку підприємства
	Ступінь свободи підприємництва тощо	Вплив на визначення напрямків здійснення підприємницької діяльності, перелік робіт
Суспільні	Умови та рівень життя	Зниження рівня та якості життя населення України протягом останніх років негативним чином вплинули на кількість споживачів та покупок, середньої вартості 1 покупки
	Місцеве самоврядування тощо	Вплив на величину деяких видів податків та користування ресурсами
Науково-технічні	Рівень розвитку технологій	Позитивний вплив на зменшення витрат матеріалів та використання енергозберігаючих технологій за допомогою досягнень НТП
Правові	Права підприємництва	Вплив на вибір видів діяльності та методів їх здійснення

	Права людини	Гарантії якості продукції досліджуваного підприємства підвищує лояльність споживачів та збільшує їх кількість
	Стабільність законодавства	Нестабільність вітчизняного законодавства негативним чином впливає на діяльність підприємства, обмежуючи свободу вибору видів діяльності, розрахунків та ЗЕД

Загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається АТ «Укрзалізниця», можна виділити в PEST-фактори.

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення оцінимо значущість для АТ «Укрзалізниця» окремих чинників зовнішнього середовища.

У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом за допомогою працівників (експертами є працівники відділу маркетингу, які здійснюють дослідження ринку, конкуренції на ринку, аналізують попит на продукцію, цінову політику конкурентів та ін.; у складі відділу таких працівників, які працюють шляхом поділу території країни на регіони: західний, східний та південний, північний та зарубіжні ринки) АТ «Укрзалізниця» далися оцінки за напрямками:

- важливість для галузі за шкалою,
- вплив на організацію за шкалою;
- спрямованість впливу за шкалою.

Далі шляхом множення експертних оцінок отримуємо загальну інтегральну оцінку, що показує міру важливості конкретного чинника для організації.

За цією оцінкою керівництво підприємства може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Матриця профілю зовнішнього середовища АТ «Укрзалізниця»

№ з/п.	Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу	Міра важливості
1	Економічні	4	3	-2	-6
2	Політичні	3	3	-2	-4
3	Ринкові	4	4	+2	+9
4	Технологічні	4	2	+2	+6
5	Конкурентні	4	3	+2	+9
6	Міжнародні	3	2	+2	+4
7	Соціальні	2	1	+2	+2

Згідно зі складеним профілем зовнішнього середовища, найбільшою загрозою для АТ «Укрзалізниця» є ринкові та міжнародні фактори. У той же час технологічні, економічні та конкурентні фактори навколишнього середовища надають компанії великі можливості.

Ринкові фактори - це поява на ринку нових конкурентів, нових методів роботи з клієнтами з урахуванням усіх їх вимог. Все це вимагає від компанії ефективнішої роботи та змушення контролювати постійно мінливі фактори навколишнього середовища, а адекватна реакція на них дозволить АТ «Укрзалізниця» налагодити свою діяльність у найбільш перспективному напрямку та підвищити конкурентоспроможність своїх продуктів.

Економічна ситуація в країні є впливовим фактором розвитку АТ «Укрзалізниця». Норми податкового та митного законодавства недостатньо гармонізовані з точки зору сприяння підприємницькій діяльності та залучення інвестицій у розвиток галузі.

Розвиток галузі ускладнюється також відсутністю міжвідомчої координації в управлінні підприємствами. Конкуренція на ринку також має значний вплив на діяльність досліджуваного підприємства.

Також зазначимо, що на діяльність досліджуваного підприємства опосередкований вплив справляють його конкуренти, споживачі продукції, його постачальники та партнери по бізнесу, а також персонал підприємства, що використовується для здійснення підприємницької діяльності на даному ринку. Варто виділити вплив конкурентів та споживачів, оскільки конкуренція на ринку інтенсивна: помірне зростання галузі, продукт не має видатків переходу, що закріплюють споживача, а кінцеві споживачі виявляють лояльність до продукції завдяки її високій якості, середнім цінам.

Для АТ «Укрзалізниця» пропонуємо реалізувати стратегію концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку, яка полягає у проникненні та посиленні позицій на ринку (стимулювання купівлі традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування).

Проведемо SWOT-аналіз для АТ «Укрзалізниця» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз АТ «Укрзалізниця»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1.Розширена система збуту послуг з перевезення. 2. Висока якість. 3. Доступна ціна. 4.Широкий асортимент послуг з перевезення.	1.Застарілий механізм обслуговування клієнтів. 2.Низьке завантаження роботи компанії.
	5.Висока кваліфікація працівників.	3.Великі витрати на надання продукції. 4.Великі витрати на оренду офісів.

Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення ринкової частки підприємства. 2. Розширення асортименту послуг. 3. Можливості для диверсифікації (залучення інвестиційних ресурсів). 4. Формування позитивного іміджу. 5. Зменшення кількості фірм-конкурентів. 	<p>Сила і можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стати основним постачальником послуг з перевезення. 2. Розробка нових шляхів просування послугу з метою розширення ринків збуту. 	<p>Сила і загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Випробування в роботі та отримання позитивних результатів. 2. Зниження цін за рахунок збільшення об'ємів продаж.
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення ринкової частки підприємства. 2. Скорочення асортименту послуг. 3. Недостатня кількість інвестиційних ресурсів. 4. Недостатньо ефективна робота з клієнтами. 5. Зменшення кількості постачальників послуг. 6. Збільшення кількості фірм-конкурентів. 7. Зниження якості послуг. 	<p>Слабкість і можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Просування послуг з перевезення з акцентуванням уваги на перевагах компанії. 2. Зниження цін за рахунок збільшення обсягу продажів. 	<p>Слабкість і загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Погіршення фінансового стану підприємства. 2. Закриття інвестиційного проекту.

Отже, АТ «Укрзалізниця» доцільно акцентувати свою збутову діяльність на високій якості послуг з перевезення.

Також треба підвищувати кваліфікацію спеціалістів, які б змогли створювати гарні умови для послуг з перевезення, а також надавати ті послуги, які є у них.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРАЗАЛІЗНИЦЯ» З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності персоналу АТ «Укрзалізниця»

Найбільшим попитом серед видів транспорту користується залізничний транспорт, який на сьогодні є безперечним лідером на транспортно-логістичному ринку України.

Компанія переживає реформу корпоративного управління. Його метою є досягнення високих стандартів відкритості, прозорості та підзвітності.

У 2018 році завершено роботу з визначення нової системи управління та розпочато її поступове впровадження. Важливим елементом такої системи є політика управління персоналом - невід'ємна частина загальної політики АТ «Укрзалізниця», яка спрямована на забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та підтримання якісного персоналу при її розвитку відповідно до чинного законодавства, ринку праці та стратегії розвитку АТ «Укрзалізниця».

Реформа корпоративного управління, яка розпочалася у 2018 році, стала доленосною для АТ «Укрзалізниця». Компанія отримала новий статус акціонерного товариства, була сформована незалежна наглядова рада, внесено зміни до статуту Укрзалізниці та затверджено план реформи корпоративного управління.

Компанія єдина має середньостроковий план корпоративних змін, який був успішно реалізований. Завдяки всім цим чинникам на ринку зростає довіра до Укрзалізниці як надійного клієнта та партнера.

У 2018 році компанія підняла кредитний рейтинг до максимально можливого статусу - рівня суверенного. Крім того, вже другий рік поспіль

демонструється позитивний фінансовий результат та збільшуються капітальні вкладення. Зі зміною типу акціонерного товариства з 2018 року АТ «Укрзалізниця» може застосовувати більш спрощений підхід до регулювання.

Політика управління персоналом є невід'ємною частиною загальної політики Компанії. Її метою є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та підтримання якості персоналу компанії при її розвитку відповідно до потреб, вимог чинного законодавства, ринку праці та Стратегії розвитку Компанії.

У 2018 році АТ «Укрзалізниця» впровадила ефективні напрямки політики управління персоналом: системи пошуку та відбору, оцінка, навчання та розвиток, кадровий резерв. Компанія приділяє особливу увагу розробці мотиваційних механізмів, що підвищують інтерес співробітників та задоволеність роботою.

Компанія вивчає та впроваджує провідний світовий досвід у застосуванні матеріальних та нематеріальних стимулів. Зокрема, розробляються та впроваджуються програми підвищення кваліфікації (кадровий резерв, наставництво, розвиток кар'єри, підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників, внутрішній тренінг).

Реалізація політики управління персоналом здійснюється всім керівництвом компанії, а її ефективність забезпечується керівниками кадрових вертикальних підрозділів.

Компанія активно культивує корпоративну культуру та сприяє розвитку кадрової вертикалі шляхом запровадження HR-школи. Відповідність принципів та напрямків політики управління персоналом цілям та Стратегії розвитку компанії знаходиться під контролем вищого керівництва АТ «Укрзалізниця».

Змінився і підхід до управління трудовими відносинами. Безсумнівно, є "відступ" від поняття "персонал". Однак суть не в офіційній зміні термінів, не

в тому, що поняття "персонал" є більш характерним для системи державного, а не економічного управління.

Саме поняття "управління персоналом" більш точно визначає єдність підходу до стратегічних питань до всіх працівників АТ «Укрзалізниця». У сукупності все вищесказане відображає той факт, що в роботі кадрових служб, крім традиційних форм роботи, такі аспекти, як планування потреб, пошук і навчання, мотивація, оцінка, навчання та перепідготовка, що відповідає меті, має дедалі більше виходити на перший план. вимоги до персоналу.

У найближчі роки цим завданням слід не лише приділити підвищену увагу, а й надати системний, всебічний характер, розглядаючи їх у поєднанні зі стратегічними та оперативними цілями АТ «Укрзалізниця» в цілому та для кожного підприємства, тісно координуючи їх планування та реалізація з керівництвом та іншими службами та відділами.

З цією метою необхідно сформулювати навіть завдання у сфері управління людськими ресурсами АТ «Укрзалізниця» на найближче майбутнє, а визначити їх суть та призначення, що може проявлятися у наступних аспектах.

По-перше, працівники повинні справді відчувати, що зміна організаційно-правової форми діяльності, передача функцій суб'єкта господарювання від профільного міністерства в АТ «Укрзалізниця» жодним чином не шкодять особистому соціальному захисту людей, стабільності статусу зайнятості, престижу їх роботи.

По-друге, кінцева стратегічна мета управління персоналом тісно пов'язана зі стратегічними цілями АТ «Укрзалізниця» загалом, а саме: організація активної та свідомої участі працівників у досягненні їх статутних цілей та підвищення ефективності його господарської діяльності.

По-третє, працівники АТ «Укрзалізниця» отримали новий статус публічної юридичної особи.

Сформульовані нові завдання передбачають нові підходи до їх вирішення. В цих умовах АТ «Укрзалізниця» може розвиватися, в першу чергу шляхом модернізації технічних засобів, а також шляхом підвищення кваліфікації фахівців, які освоюють нове обладнання та технології, підвищення ефективності роботи всього персоналу. Але цей процес може базуватися лише на взаємних інтересах. Ефективність роботи АТ «Укрзалізниця» залежить від ефективності роботи його працівників, а добробут працівників - від ефективності роботи. Кадри розглядаються як один з основних ресурсів АТ "Укрзалізниця". За цих умов необхідно постійно шукати ефективні механізми мотивації та стимулювання праці, що відображають певний діалектичний зв'язок.

Реалізація цих цілей можлива лише за умови поєднання модернізації нормативної бази, впровадження нових управлінських рішень та технологій.

Які б кроки не було зроблено, багато що залежить від чіткого інформування працівників про них, досягнення повного їх розуміння, практичного впливу з їх боку у формі реальної підтримки діяльності, що проводиться.

Об'єктивне інформування працівників про цілі кадрової політики та створення найбільш чіткої та однозначної нормативної бази, яка визначає права та обов'язки всіх учасників трудових відносин - є запорукою активної реалізації поставлених завдань. В якості вдосконалення нормативної бази доцільно запровадити стандарт управління якістю АТ "Укрзалізниця" у сфері людських ресурсів, основні положення якого можуть слугувати орієнтиром для визначення змісту роботи з персоналом та прийнятих документів для його здійснення.

Метою стандарту є: сприяння ефективній діяльності АТ "Укрзалізниця" та підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються за рахунок оптимізації управління персоналом; встановлення критеріїв та принципів відносин між керівниками та працівниками; запровадження норм корпоративної культури; підвищення зацікавленості працівників у

результатах роботи підрозділів та загалом. Стандарт повинен базуватися на принципах соціального партнерства, саморозвитку, заохочення ініціативи персоналу та впровадження передових технологій та форм роботи, винаходів та інновацій, орієнтуватися на довгострокові трудові відносини з персоналом та турботу про колишніх працівників.

Проводиться активна робота щодо уточнення діючих та нових корпоративних місцевих нормативних актів у цій галузі, включаючи Типове положення про службу управління персоналом державного органу. Цей Регламент повинен слугувати гідною моделлю для документування завдань та функцій служб управління персоналом. Але, крім нормативної, необхідно вдосконалити технологічну базу, що забезпечує реалізацію нових управлінських рішень.

Слід мати на увазі, що процес розробки та впровадження нових технологій активно розвивається не лише у виробничій сфері, яка пов'язана з технологією, а й у сфері управління. Управління персоналом вирішує широке коло завдань завдяки використанню певних технологій. Зі збільшенням і модифікацією функцій в нових умовах повинні впроваджуватися нові технології.

Наприклад, основні завдання управління персоналом АТ «Укрзалізниця» можуть і повинні включати підбір, облік та розміщення персоналу, який забезпечує компетентне управління та кваліфіковане виконання завдань на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. У зв'язку з цим набуває значення автоматизована система управління персоналом системи управління персоналом, яка в даний час успішно функціонує. Завдання оптимізації чисельності персоналу та комплектування підприємств працівниками основних професій залишається актуальним.

Основний орієнтир при плануванні необхідної кількості робочих місць - реальні виробничі потреби, включаючи в майбутньому гнучке рішення в інтересах ефективності виробництва.

У той же час головним завданням залишається найбільш ретельне ставлення до існуючих працівників. Під час планування необхідний ретельний середньо- та довгостроковий аналіз стану ринку праці, демографічних тенденцій у суспільстві, розвитку економічних умов, у тому числі в регіональному плані.

З метою укомплектування компанії необхідною кількістю кваліфікованих робітників та подальшої підтримки стабільності персоналу АТ «Укрзалізниця» взяти курс на заохочення персоналу до встановлення довгострокових трудових відносин, створення сприятливих умов та оплати праці. Важливим стає також соціальний пакет, гарантії надійної зайнятості, пропоновані компанією.

Звичайно, не можна повністю виключати плінність кадрів. Існують певні середньозважені значення внаслідок природної міграції та інших об'єктивних причин.

Завдання управління персоналом - максимально нейтралізувати наслідки ризиків плінності персоналу завдяки грамотній профорієнтаційній та політиці зайнятості, мати можливість швидко заповнити вакансії, що виникають, кваліфікованими працівниками.

Дуже важливо мінімізувати товарообіг, викликаний невдоволенням працівників умовами та оплатою праці, іншими суб'єктивними факторами, досягти зменшення кількості звільнень за дисциплінарними підставами за рахунок підвищення трудової дисципліни.

Наступними важливими завданнями, на яких слід наголосити, є планування, пошук та розвиток менеджерів та професіоналів. Принцип планування та поступового розвитку кар'єри повинен базуватися на заміні посад керівників та спеціалістів з урахуванням ділових якостей працівника.

У той же час можна залучити спеціалістів ззовні, але тих, хто має унікальні знання або досвід у галузі, що цікавить компанію.

Розвиток професійної кар'єри в системі АТ "Укрзалізниця" повинен включати, зокрема:

- постійне, в рамках системи безперервної освіти, підвищення кваліфікації фахівців та менеджерів, набуття ними спеціальних знань, обмін досвідом;

- запровадження об'єктивної системи оцінки ділових та професійних якостей працівників, також, можливо, із присвоєнням посадових звань;

- Удосконалення системи ротації, яка передбачає планування кар'єри та підвищення на вищі посади відповідно до досягнень роботи та рівня кваліфікації.

Головним завданням зараз є розробка адекватного комплексу заходів для мотивації персоналу, який відповідає сучасним умовам та враховує взаємозв'язок інтересів працівників та компанії. Природно, що одним із головних факторів, що стимулює працівників, є гідна заробітна плата, адекватна витраченим зусиллям, яка враховує реальні витрати на забезпечення нормального рівня життя.

В нинішніх умовах необхідно побудувати систему мотивації, яка б об'єктивно та справедливо враховувала як успіх АТ «Укрзалізниця» в цілому, так і виробничу одиницю, в якій працівник обіймає посаду, а також його особистий внесок до досягнення певних економічних показників.

З метою посилення мотивації працівників до постійного розвитку, реалізації принципу внутрішньої справедливості, в рамках нормативного документа «Порядок встановлення та виплати одноразових заохочень (премій)» була розроблена і реалізована політика одноразового заохочення. Ця політика у 2019 році стала основою єдиної політики одноразового стимулювання всіх працівників Компанії. У 2018 році було розроблено дві ключові політики винагороди - політика оцінки результатів діяльності та політика преміювання працівників апарату управління АТ «Укрзалізниця».

Політика управління персоналом є невід'ємною частиною соціального розвитку АТ "Укрзалізниця". Дотримання високих стандартів соціального захисту працівників є постійною позицією керівництва компанії. Соціальна політика компанії робить її привабливим роботодавцем для

висококваліфікованого персоналу, мотивованого до ефективної роботи, і є конкурентною перевагою АТ "Укрзалізниця". Компанія надає своїм працівникам соціальні гарантії, передбачені законодавством, а також дозволяє їм використовувати додаткові соціальні програми, що дозволяє працівникам почуватись комфортно. Товариство дбає про сприятливий соціальний клімат та покращення якості життя своїх працівників та їх сімей, створює широкі можливості для професійного розвитку залізничників.

Як один з найбільших вітчизняних роботодавців, АТ "Укрзалізниця" усвідомлює свою соціальну відповідальність і щорічно здійснює широкий спектр заходів, пов'язаних з оздоровленням та відпочинком працівників, для чого існує широка мережа соціальної інфраструктури.

Крім того, існують житлові програми. Все це є важливими мотиваційними інструментами соціальної політики компанії, на які щороку виділяються значні кошти.

Очікуваними системними результатами підвищення ефективності соціальної політики на підприємстві є: зменшення конкретних показників соціальних видатків компанії із збільшенням рівня соціального захисту працівників; підвищення рівня відшкодування витрат на утримання об'єктів соціальної сфери за рахунок збільшення частки прибуткових послуг; здійснення переходу від планування порогових рівнів видатків до прибутковості певних видів соціальних послуг; підвищення ступеня відповідності соціальних виплат результатам фінансово-господарської діяльності; формування широкого спектру страхового захисту соціальних ризиків; підвищення ступеня задоволення житлових потреб працівників та забезпечення соціальних та побутових умов вищої якості; підвищення рівня охоплення працівників та членів їх сімей послугами соціальних служб; підвищення рівня соціального захисту в основному за рахунок зростання виробництва та економічної ефективності.

Управління персоналом повинно допомогти вирішити завдання, безпосередньо пов'язані з реалізацією основної діяльності компанії. Тут,

зокрема, не можна нехтувати таким завданням управління персоналом, як забезпечення безпеки руху поїздів, зміцнення трудової та технологічної дисципліни.

Отже, забезпечення безпеки дорожнього руху - це не стільки технічне чи технологічне питання, скільки людський фактор. За наявними даними, у різних сферах виробництва щонайменше половина нещасних випадків прямо чи опосередковано спричинена неналежними діями робітників, пов'язаними з експлуатацією обладнання.

Загальними причинами ситуації з безпекою руху на залізницях України, яку можна охарактеризувати як нестабільну, є відсутність ефективних заходів щодо вдосконалення технологічної дисципліни та професіоналізму навчального персоналу, увага керівників усіх рівнів до запобіжних заходів. коефіцієнт аварійності.

Необхідно вдосконалити комплекс заходів, пов'язаних з попередженням нещасних випадків та підвищенням рівня трудової та технологічної дисципліни, вимог до підбору та розстановки керівників та службовців, дотримання режиму праці та норм охорони праці, неухильного дотримання посадових інструкцій та інструкцій, включаючи допуск до робіт, пов'язаних з дорожнім рухом, медичний огляд поїздних бригад. Заходи в цьому напрямку повинні бути предметом найсерйознішої, продуманої, планомірної роботи з акцентом на дотриманні всіх супутніх норм та попередженні порушень трудової, технологічної дисципліни.

Загалом завдання, що стоять перед службами управління персоналом, дуже різноманітні, і їх кількість зростає в нових умовах. Одночасно зростає якісний зміст та внесок у роботу компанії, який отримується в результаті вирішення цих завдань.

Політика роботи з персоналом АТ «Укрзалізниця» базується на принципах забезпечення корпорації висококваліфікованими спеціалістами та робітниками, виведення на якісно новий рівень системи підвищення

кваліфікації персоналу, що забезпечує постійне навчання співробітників та освоєння нові професії.

Велика увага приділяється питанню формування потенціалу кваліфікованих робітників, чисельність яких становить близько 70% від загальної кількості працюючих. Рівень підготовки кваліфікованих робітників за професіями залізничного транспорту в державних закладах професійно-технічної (професійно-технічної) освіти не повністю відповідає вимогам галузі. Тому з метою організації навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, формування вимог до знань, умінь та навичок, що забезпечують якісне виконання основних трудових функцій, створення умов для їх професійного розвитку та підвищення якості роботи, вирішили розвивати професійні стандарти для робітничих професій на модульній основі.

У Міжнародній організації роботодавців підприємств залізничного транспорту (МОРПГЗТ) "Федерація залізничників України" була створена галузева рада з метою розробки професійних стандартів та професійної кваліфікації у залізничній галузі та затвердила її склад, до складу якого увійшли представники Федерації залізничників МОРПГЗТ України ", АТ" Укрзалізниця", Профспілки залізничників та будівельників транспорту України, Міністерство соціальної політики, Міністерство освіти, вищі навчальні заклади (ДНУЗТ, УкрДУЗТ, КІЗТ, КЕМТ), професійно-технічні навчальні заклади (Одеський КППП , ПТНЗ "КВПУЗТ", ДПТНЗ).

Одним з основних завдань Галузевої ради на 2018 рік була організація роботи з розробки шести професійних стандартів для професій «Машиніст електровоза», «Стюард (дорожні служби)», «Монтажник колії», «Монтажник поїздів», «Рухомий обов'язок». "Контактний електрик мережі".

Узагальнюючи основні напрямки політики управління персоналом АТ "Укрзалізниця", необхідно окреслити шляхи її вдосконалення:

- вдосконалення політики заробітної плати;

- реалізація політики оцінки результатів діяльності працівників апарату управління, керівників регіональних філій та філій, їх заступників, головних інженерів, головних бухгалтерів регіональних філій та філій;
- запровадження бонусної політики на основі оцінки ефективності;
- поетапна автоматизація процесів управління ключовими показниками ефективності (ефективність);
- розробка та впровадження моделі компетентності;
- запровадження програм кадрового резерву;
- поступова автоматизація процесів навчання та розвитку персоналу, систем планування та звітності;
- запровадження системи дистанційного навчання.

Управління персоналом має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей АТ «Укрзалізниця», насамперед на підвищення фінансово-економічної ефективності компанії. Для полегшення цього процесу потрібно: розширення аналітичних та планувальних функцій, спрямованих на прийняття перспективних, перспективних рішень; активна координація з іншими підрозділами та службами; здійснення комплексу заходів щодо активного залучення всіх працівників до досягнення запланованих економічних показників на основі нових управлінських підходів та впровадження сучасних технологій. Серед перспективних напрямків управління персоналом можна виділити розробку та впровадження моделі компетенцій працівників АТ «Укрзалізниця».

3.2. Пропозиції щодо впровадження удосконалення управління розвитку персоналу з урахуванням світового досвіду

У зв'язку з вищевикладеним можна виділити наступні рекомендовані нами зони розвитку персоналу:

- вдосконалення політики компанії в сфері залучення молодих фахівців;

- вдосконалення політики в області підвищення освітнього рівня співробітників.

Оскільки програма роботи з персоналом включає виконавців, що відносяться до різних структурних підрозділів і служб, доцільно відобразити в ній відповідальних посадових осіб за окремі напрямки робіт.

Слід зазначити, що оскільки в даний час функції з управління персоналом виконуються різними підрозділами, таким відповідальним може бути співробітник будь-якого із задіяних підрозділів.

На підставі вищевикладеного можна виділити наступні зони розвитку системи розвитку персоналу:

- вдосконалення системи професійного навчання персоналу;
- вдосконалення системи ротації персоналу.

В рамках виділених зон розвитку доцільно реалізувати наступні пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо вдосконалення роботи з кадровим складом

Зона розвитку	Пропозиції щодо вдосконалення
Удосконалення політики компанії в сфері залучення молодих фахівців	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перерозподіл коштів кошторису Колективного договору в бік підтримки молодих фахівців 2. Удосконалення програми роботи з молодими фахівцями (розширення припливу практикантів, тобто залучення не тільки випускників, але і студентів молодших курсів)
Удосконалення процедури професійного навчання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження системи розвитку професійно важливих якостей співробітників 2. Постановка системи моніторингу та аналізу ринку освітніх послуг 3. Впровадження електронної бази даних за пропозиціями учбових закладів

	4. Перехід на систему планування підвищення кваліфікації, виходячи з потреб компанії, а не пропозицій навчальних закладів
Удосконалення системи ротації персоналу	1. Розробка і впровадження системи ротації персоналу в рамках підготовки кадрового резерву 2. Розробка і впровадження системи планування кар'єри і вертикальної ротації персоналу

Окремо слід відзначити наявність потреби в удосконаленні системи стимулювання персоналу підприємства АТ «Укрзалізниця», особливо в сфері встановлення постійної частини заробітної плати.

Таким чином, в якості першочергових напрямків вдосконалення системи управління підприємства АТ «Укрзалізниця», доцільно виділити наступні:

- вдосконалення організаційної та функціональної структури підрозділів з управління персоналом;
- оцінка кадрового потенціалу компанії, формування і реалізація програми розвитку (навчання) персоналу;
- визначення довгострокової потреби в персоналі та планування підбирання;
- вдосконалення системи стимулювання персоналу;
- розвиток корпоративної культури (в першу чергу, в сфері формалізації корпоративних норм і цінностей і внутрішніх PR-інновацій).

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Витрати на вдосконалення системи управління персоналом представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Структура витрат, грн

Найменування заходу	Загальна сума витрат
Удосконалення системи відбору персоналу	2000
Підвищення кваліфікації працівників	16000
Удосконалення системи стимулювання персоналу	8100
Розвиток корпоративної культури	6000
Разом в рік	32100

Для вдосконалення системи відбору необхідно розробити методику, на яку виділяється 2000 грн. Для підвищення кваліфікації персоналу необхідно проводити навчання. Для цих цілей буде виділятися 16 000 грн.

Щоб навчений персонал не пішов з підприємства і не були втрачені витрачені кошти, пропонується удосконалити систему стимулювання персоналу. Для цього передбачені витрати в розмірі 8100 грн.

Крім вищесказаного на підприємстві необхідно розвивати корпоративну культуру. Виділені на це кошти будуть витрачені на організацію свят, проведення тренінгових програм, впровадження «Гарячої лінії» (зв'язок з Генеральним директором для співробітників), оснащення компанії інформаційними стендами.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів.

Очікуване зростання виручки підприємства від проведення заходів по вдосконалення системи управління персоналом складе приблизно 15%. З огляду на прогноз обсягу виручки від реалізації послуг на 2021 р очікуваний обсяг виручки складе приблизно 5 974 209 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження заходів - це різниця между планованим приростом виручки, отриманої від додаткового товарообігу, викликаного пропонованими заходами, і витратами на ці заходи.

$$E = (P_v - Z_p) - V_{rp} \quad (3.1)$$

де Е - економічний ефект від впровадження заходу, грн .;

Пв - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом, грн .;

Зр - витрати на реалізацію заходів, грн .;

Врп - виручка від реалізації за останній період, грн.

$$Пв = (Врп + (Врп * (Прв / 100))) \quad (3.2)$$

де Пв - планований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і тільки під їхнім впливом, грн .;

Врп - виручка від реалізації за останній період, грн .;

Прв - планований приріст виручки від реалізації внаслідок реалізації запропонованої програми, %.

Виручка після реалізації заходів = 5 974 209 тис. грн.

Розрахуємо ефект від запропонованих заходів:

$$(5\,974\,209 - 5\,227\,065) - 5\,194\,965 = 747\,144 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект заходів може бути:

- позитивним - витрати на заходи менше додаткового прибутку;
- негативним - витрати на заходи вище додаткового прибутку;
- нейтральними – витрати на заходи рівні додаткового прибутку.

Таким чином, можна зробити висновок, що економічний ефект від запропонованих заходів позитивний, так як витрати на заходи на 32100 тис. грн. збільшили виручку на 747144 тис. грн.

Ефективність витрат на формування системи управління персоналом може бути визначена за допомогою показника рентабельності запропонованих заходів:

$$P = (E / Zp) * 100\%, \quad (3.3)$$

де Е - економічний ефект від впровадження заходів, грн .;

Зр - витрати на реалізацію заходів, грн.

Розрахуємо рентабельність пропонованих заходів:

$$(747144/32100) * 100\% = 23\%$$

Підрахуємо, термін окупності запропонованих заходів, за рахунок викликаного ними приросту виручки від реалізації продукції:

$$B = Zp / E \quad (3.4)$$

де B - час окупності витрат за рахунок викликаного ними приросту виручки, роки;

Зр - витрати на реалізацію заходів, грн .;

E - економічний ефект від впровадження заходів, грн.

$$B = 32100/747144 = 0,0429 \text{ року} = 4 \text{ місяці.}$$

Отже витрати на формування менеджменту персоналу окупляться протягом року.

Результати розрахунку представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати розрахунку

Найменування заходу	Загальна сума витрат
Виручка від реалізації за 2021 р тис. грн	5 194 965
Запланований показник виручки, тис грн	5 974 209
Витрати на реалізацію заходів, тис. грн	32100
Економічний ефект від впровадження заходів	747144
Ефективність витрат, %	23
Термін окупності, міс.	4

Підводячи підсумки, слід зауважити, що фінансові результати при проведенні того чи іншого заходу варто коригувати в момент прийняття рішення про його запровадження. Сукупний ефект слід розраховувати в

кожній конкретній ситуації окремо, враховуючи стан як внутрішнього середовища, так і зовнішньої, так як будь-які невраховані обставини можуть суттєво вплинути на кінцевий результат.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу - це система взаємопов'язаних дій, які включають розробку стратегії, процеси прогнозування і планування запиту і потреби в персоналі, управління професійним зростанням і кар'єрою, а також організацію процесу тренінгу, навчання, формування організаційної культури, адаптації.

У розвиток персоналу включають такі компоненти, як підвищення кваліфікації і перепідготовка, професійне навчання, ротація, планування кар'єри, делегування повноважень.

Мета розвитку персоналу - підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення особистих завдань і завдань в області функціонування та розвитку організації.

Основними методами професійного розвитку є: професійне навчання, розвиток кар'єри, освіта.

Основні причини посадового руху персоналу в організації: по рішенням атестаційної комісії, зміни моделі службової кар'єри, посадових інструкцій, положення про оплату праці, в концепції підприємства, штатному розкладі організації та інші.

Посадовий рух персоналу на підприємстві має бути організовано в суворій відповідності з кадровою політикою особисто керівником (для малих підприємств) або його заступником по персоналу (для великих і середніх підприємств) та реалізується на практиці співробітниками відділу управління персоналом. У разі хаотичного протікання даного процесу ефективність такої роботи невелика. Саме цілеспрямований і рівномірний посадовий рух кадрів дає реально високий соціальний ефект.

Необхідність розвитку персоналу обумовлена серйозними змінами, що відбуваються на ринку праці сьогодні. Традиційно під розвитком персоналу розуміють сукупність заходів, пов'язаних з перепідготовкою та підвищенням

кваліфікації кадрів, з професійним навчанням працівників. Сьогодні цей вузький, традиційний погляд на розвиток персоналу змінюється.

На етапі формування стратегії розвитку персоналу:

а) планують, який персонал (по чисельності, типу, освіти, кваліфікації та ін.) необхідний для реалізації стратегії і підвищення конкурентоспроможності підприємства;

б) досліджуються загальні тенденції кадрової структури підприємства, що включають такі показники, як плинність, рекрутингову активність, кількість співробітників пенсійного віку, тощо.

На практиці існує кілька основних підходів до управління розвитком персоналу. Перший підхід до розвитку персоналу - традиційний - реалізується у вигляді моделі вертикального просування співробітників. Мета такого розвитку - підготовка перспективних співробітників до заняття керівних посад. Підготовка спрямована на виявлення і оцінку їх організаційних здібностей, і розвиток лідерського потенціалу. Вона зосереджена на розширенні знань і навичок, необхідних для виконання управлінських функцій. В основі цієї моделі розвитку – є робота з кадровим резервом .

У професійному плані працівник розвивається весь час, поки він працює в організації. Ставши частиною команди, працівник використовує численні ресурси для подальшого професійного зростання, в тому числі систему наставництва, регулярно проводяться навчальні програми та семінари, постійне навчання під час роботи над проектами. Високотехнологічне навчання включає як тренінги в класі, так і навчання з допомогою Інтернету (web-based programs). Безперервно удосконалюючи свої знання і підвищуючи кваліфікацію, працівники отримують професійну сертифікацію і ліцензії, стають членами бізнес-асоціацій та професійних організацій.

Розвиток і навчання персоналу - найбільш важлива із стратегічних функцій кадрового менеджменту, спрямованого на створення висококласного

кадрового потенціалу компанії в залежності від існуючих і майбутніх внутрішніх і зовнішніх змін.

Системи корпоративної кадрової перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу складаються з навчальних задач і цілей, пов'язаних із загальною стратегією компанії і діляться на компоненти:

- 1) навчання керівників підрозділів;
- 2) практичне навчання співробітників та проведення оперативної (періодичної) оцінки результатів освоєння матеріалу.

Одна і найважливіших задач управління корпоративним навчанням полягає в тому, щоб адаптувати освітні прийоми, методи і способи навчання до конкретних запитів.

Зроблений аналіз міжнародного досвіду в галузі управління навчанням і розвитком персоналу показав, що, як будь-який інший управлінський процес, даний спосіб управління має на увазі необхідність застосування системного підходу і ретельного планування. На першому місці в вибудовуванні системи навчання знаходиться визначення потреб організації в цій галузі. В зв'язку з цим необхідно виявити відповідність професійних знань, навичок і компетенцій персоналу стратегічним цілям компанії. Вибір належного корпоративного методу навчання залежить від специфіки галузей і бізнесу, а також рівня розвитку країни. На закінчення варто відзначити, що досвід, накопичений в зарубіжному і українському корпоративному навчанні, а також аналіз переваг і недоліків методів реалізації внутрішньо фірмового навчання в різних країнах, дозволяють проектувати і розробляти навчальний процес з урахуванням його потенціалу для успішного застосування в українській системі корпоративного освіти.

Повна назва: АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ"

Основний вид діяльності: 49.20 Вантажний залізничний транспорт.

Акціонерне товариство «Українська залізниця» – національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є

задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо.

Управління розвитком персоналу на АТ «Укрзалізниця» відбувається за допомогою:

- Закладів вищої освіти
- Закладів фахової передвищої освіти
- Закладів професійної (професійно-технічної) освіти
- Дуальної освіти
- Центрів професійного розвитку персоналу
- Дитячої залізниця
- Професійних стандартів
- Проєкту розвитку персоналу
- VR-технології
- Порталу розвитку знань

Основні показники виробничо-господарської діяльності, які найповніше відображають економічний стан підприємства та динаміку його розвитку за 2018 - 2020 рр показали, що -чистий дохід від реалізації послуг зріс у 2019 році на 4718 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком, а в 2020 році - на 4929,4 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком;

- загальний капітал підприємства зріс на 269,8 тис. грн. в 2019 році порівняно з 2018 роком, а в 2020 – на 8662,6 тис. грн. порівняно з 2019 роком;

- собівартість послуг зросла в 2019 році 2421,2 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком, а в 2020 – на 2253,6 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком;

- чистий прибуток зріс на 1841 тис. грн. в 2019 році порівняно з 2018 роком, а в 2020 – на 2138 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

Щодо показників рентабельності, то:

- рентабельність власного капіталу в 2019 році зросла на 12,1 %, а в 2020 році - знизилась на 8,2%;
- рентабельність капіталу в 2019 році зросла на 11,3%, а в 2020 – знизилась на 7,1%;
- рентабельність виробничих фондів в 2019 році зросла на 21,6 %, а в 2020 – зросла на 20,1 %;
- рентабельність послуг в 2019 році зросла на 3%, а в 2020 – зросла на 2,9%;
- рентабельність основної діяльності в 2019 році зросла на 3,4%, а в 2020 – зросла на 4,8%;
- виробнича рентабельність в 2019 році зросла на 6,9%, а в 2020– зросла на 6%.

обсяг реалізованих послуг в 2019 році зріс на 5264,3 тис. грн. порівняно з 2018 роком, а в 2020 – на 5668 тис. грн. порівняно з 2019 роком. Також зросла первісна вартість основних фондів (в 2019 - на 1080,1 тис. грн. порівняно з 2018, а в 2020 - на 1547,3 тис. грн. порівняно з 2019).

Зросла і собівартість - в 2019 році на 2421,2 тис. грн. порівняно з 2018 роком, а в 2020 році - на 2253,6 тис. грн. порівняно з 2019 роком.

Чистий прибуток в 2019 році зріс на 1841 тис. грн. порівняно з 2018 і становив 6893,8 тис. грн., а в 2020 - зріс на 2138 тис. грн. і становив 9031,8 тис. грн. Загальна рентабельність підприємства на кінець 2019 року становила 31,4%, на кінець 2020 року – 38,8%.

Отже, можна сказати, що підприємство АТ «Укрзалізниця» є рентабельним і прибутковим, спостерігається тенденція до зростання загальної рентабельності та чистого прибутку.

Коефіцієнт оборотності активів у 2019 році зріс на 0,03, а в 2020 році знизився на 0,27. Коефіцієнт оборотності основних засобів в 2019 році зріс на 0,63, а в 2020 році – на 0,26.

Стосовно коефіцієнта оборотності запасів, то і в 2019 році і в 2020 році спостерігався спад (в 2019 році на 0,26, в 2020 – на 1,45 відповідно).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2019 році зріс на 22,32, а в 2020 році – на 14,48. Коефіцієнт кредиторської заборгованості в 2019 році зріс на 8,25, а в 2020 році знизився на 42,84.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2019 році зріс на 0,02, а в 2020 році знизився на 0,31.

Аналізуючи показники ліквідності, можна зробити висновок, що баланс АТ «Укрзалізниця» є абсолютно ліквідним. Крім того майже всі показники ліквідності перевищують нормативне значення.

Виняток становить лише коефіцієнт швидкої ліквідності, який дорівнює 0,33; 0,59 та 0,28 (норма 0,7-0,8) відповідно у 2018- 2020 рр. Це означає, що за умови, що всі дебітори підприємства вчасно не будуть з ним розраховуватись, то й саме підприємство буде не в змозі погасити свої зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 році становив 0,17, у 2019 році – 0,42, у 2020 році – 0,15, а це означає, що у найкоротший термін підприємство може погасити 17%, 42% та 15% своїх поточних зобов'язань відповідно.

Оскільки значення коефіцієнта поточної ліквідності також значно більші норми (7,38; 6,05; 10,27), то підприємство легко покриває своїми оборотними активами всі поточні зобов'язання, тобто воно може вчасно повертати борги.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що АТ «Укрзалізниця» стійкий фінансовий стан, оскільки більшість аналізованих показників знаходяться у межах норми або її перевищують.

На сьогодні АТ «Українська залізниця» співпрацює в напрямку міжнародної діяльності з такими співтовариствами:

- Організація співробітництва залізниць (ОСЗ)
- Рада із залізничного транспорту держав-учасниць Співдружності
- Міжнародний Союз Залізниць
- Міжнародний комітет залізничного транспорту

- Співтовариство Європейських залізниць та інфраструктурних компаній
- Форум залізниць Європи
- Міжнародна асоціація «Транскаспійський міжнародний транспортний маршрут»

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства АТ «Укрзалізниця» є:

- трудові ресурси;
- правове регулювання функціонування економіки країни;
- інфраструктура ринку продажу послуг з перевезення;
- умови попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Згідно зі складеним профілем зовнішнього середовища, найбільшою загрозою для АТ «Укрзалізниця» є ринкові та міжнародні фактори. У той же час технологічні, економічні та конкурентні фактори навколишнього середовища надають компанії великі можливості.

Для АТ «Укрзалізниця» пропонуємо реалізувати стратегію концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку, яка полягає у проникненні та посиленні позицій на ринку (стимулювання купівлі традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування).

Отже, АТ «Укрзалізниця» доцільно акцентувати свою збутову діяльність на високій якості послуг з перевезення.

Також треба підвищувати кваліфікацію спеціалістів, які б змогли створювати гарні умови для послуг з перевезення, а також надавати ті послуги, які є у них.

Сьогодні Компанія переживає реформу корпоративного управління. Його метою є досягнення високих стандартів відкритості, прозорості та підзвітності.

Реформа корпоративного управління, яка розпочалася у 2018 році, стала доленосною для АТ «Укрзалізниця». Компанія отримала новий статус акціонерного товариства, була сформована незалежна наглядова рада, внесено зміни до статуту Укрзалізниці та затверджено план реформи корпоративного управління. Політика управління персоналом є невід'ємною частиною загальної політики Компанії. Її метою є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та підтримання якості персоналу компанії при її розвитку відповідно до потреб, вимог чинного законодавства, ринку праці та Стратегії розвитку Компанії.

Узагальнюючи основні напрямки політики управління персоналом АТ "Укрзалізниця", необхідно окреслити шляхи її вдосконалення:

- вдосконалення політики заробітної плати;
- реалізація політики оцінки результатів діяльності працівників апарату управління, керівників регіональних філій та філій, їх заступників, головних інженерів, головних бухгалтерів регіональних філій та філій;
- запровадження бонусної політики на основі оцінки ефективності;
- поетапна автоматизація процесів управління ключовими показниками ефективності (ефективність);
- розробка та впровадження моделі компетентності;
- запровадження програм кадрового резерву;
- поступова автоматизація процесів навчання та розвитку персоналу, систем планування та звітності;
- запровадження системи дистанційного навчання.

Управління персоналом має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей АТ «Укрзалізниця», насамперед на підвищення фінансово-економічної ефективності компанії. Для полегшення цього процесу потрібно: розширення аналітичних та планувальних функцій, спрямованих на прийняття перспективних, перспективних рішень; активна координація з іншими підрозділами та службами; здійснення комплексу заходів щодо активного залучення всіх працівників до досягнення

запланованих економічних показників на основі нових управлінських підходів та впровадження сучасних технологій. Серед перспективних напрямків управління персоналом можна виділити розробку та впровадження моделі компетенцій працівників АТ «Укрзалізниця».

В якості першочергових напрямків вдосконалення системи управління підприємства АТ «Укрзалізниця», доцільно виділити наступні:

- вдосконалення організаційної та функціональної структури підрозділів з управління персоналом;
- оцінка кадрового потенціалу компанії, формування і реалізація програми розвитку (навчання) персоналу;
- визначення довгострокової потреби в персоналі та планування підбирання;
- вдосконалення системи стимулювання персоналу;
- розвиток корпоративної культури (в першу чергу, в сфері формалізації корпоративних норм і цінностей і внутрішніх PR-інновацій).

Згідно рекомендацій був проведений розрахунок економічної значимості запропонованих заходів, а отже:

Виручка від реалізації за 2021 р становить 5 194 965 тис. грн

Запланований показник виручки, становить 5 974 209 тис. грн

Витрати на реалізацію заходів, становить 32100 тис. грн

Економічний ефект від впровадження заходів 747144 тис. грн

Ефективність витрат – 23%

Термін окупності – 4 міс.

Підводячи підсумки, слід зауважити, що фінансові результати при проведенні того чи іншого заходу варто коригувати в момент прийняття рішення про його запровадження. Сукупний ефект слід розраховувати в кожній конкретній ситуації окремо, враховуючи стан як внутрішнього середовища, так і зовнішньої, так як будь-які невраховані обставини можуть суттєво вплинути на кінцевий результат.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Закони України (у хронологічній послідовності)

1. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [Електроний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17/>
2. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 р. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.05.2018р. № 430-р. – Електронний ресурс. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT3764.html
3. План імплементації Регламенту № 1371/2007 Європейського Парламенту та Ради Про права та обов'язки пасажирів, які користуються залізничним транспортом // www.kmu.gov.ua/document/247841269/Action%20Plan_1371-2007_EU.Pdf
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 р. № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2014-%D0%BF#Text>
5. Проект консолідованого фінансового плану ПАТ «Укрзалізниця» на 2019 рік / Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uz.gov.ua/>
6. Розпорядження КМУ Про схвалення розроблених Міністерством інфраструктури планів імплементації деяких актів законодавства ЄС з питань залізничного транспорту № 1148 від 26.11.2014 // http://kodeksy.com.ua/norm_akt/source-КМУ/type-Розпорядження/1148-26.11.2014.htm
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту». URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80> (дата звернення 17.06.2019)

8. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 16 вересня 2014 р. // http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248387631

Монографії, брошури, підручники, статті, тези доповідей тощо

9. Андрушків Б. М., Кирич Н. Б., Погайдак О. Б., Малюта Л. Я. Шляхи вирішення проблем мотивації праці у контекстах реалізації економічних, соціальних та маркетингових технологій. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій : монографія / В. А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н, доц. В. А. Фаловича. Тернопіль : ФОП Шпак В. Б., 2019. С. 217-230
10. Белик В.Д. Формування системи управління персоналом в умовах кризи. Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет». Економічні науки. 2013. Вип. 152. С. 258-262.
11. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.
12. Бараш Ю. С., Чаркіна Т. Ю. Стратегія управління реформування залізничним транспортом України / Ю. С. Бараш, Т. Ю. Чаркіна. // Зб. науково-практ. ст. «Вісник економіки транспорту і промисловості». – Харків : УкрДУЗТ, № 53, 2016. – С. 24-30.
13. Баніт О. В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. 2014. № 1 (12). С. 94-98.

- 14.Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - с. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29__19
- 15.Гриценко Н. В. Діяльність менеджера в сфері управління людськими ресурсами. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 54. С. 345–349.
- 16.Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. - Київ : НТУУ. «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с.
- 17.Гребенюк Г. М. Комплексний підхід до планування та підбору персоналу підприємств залізничного транспорту. Проблеми економіки транспорту : тези доп. XV Міжнар. науково-практ. конф., м. Дніпро, 20-21 квіт. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 64-65
- 18.Гребенюк Г. М. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку компетенцій працівників підприємств залізничного транспорту. Причорноморські економічні студії. 2018. № 32. С. 78-82.
- 19.Дерек Сиверс. Все в твоих руках. 40 уроков для предпринимателя нового типа / Дерек Сиверс. - Пер. с англ.- М.: Изд-во Альпина, 2012. – 112 с.
- 20.Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: навч. посібник / В.Л. Дикань, Ю.В. Елагін, Т.Г. Сухорукова, 2012. – 345 с.
- 21.Дикань В. Л, Елагін Ю. В, Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 275 с.
- 22.Дарижапов Б. Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/obzor-zarubezhnyh-modeley-upravleniyapersonalom> (дата звернення: 17.06.2019).

23. Дегтярьова І. Б., Сітак Є. О. Економічні проблеми формування трудового потенціалу підприємства. Механізм регулювання економіки. 2013. № 2. С. 136-141.
24. Демьянченко Н. В. Компетенция персонала в системе менеджмента современной организации. URL: journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_12.pdf (дата звернення: 17.06.2019).
25. Дехтяренко І. В. Аналіз методичних підходів та методів оцінки трудового потенціалу підприємства. Управління розвитком. 2013. № 23(163). С. 164-166.
26. Дибленко В. І., Шевченко О. О., Ракова С. О. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. Вісник КНУТД. 2012. № 6. С. 277-281.
27. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 276 с.
28. Заєць Г. П. Управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту на основі системи ключових показників ефективності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28(1). С. 143-147.
29. Зобкова Л.Д. Корпоративное обучение в условиях непрерывного образования // Социально-гуманитарные знания. 2017. №1. С. 351–355.
30. Зобкова Л.Д. Проблема эффективности корпоративного обучения // Российское социологическое сообщество: история, современность, место в мировой науке / Материалы науч. конференции к 100-летию Русского социологического общества имени М.М. Ковалевского 10- 12 ноября 2016 г. / Отв. редактор: Ю.В. Асочаков. СПб.: Скифияпринт, 2016. С. 641–643.
31. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

- 32.Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
- 33.Компанієць В.В. Соціальна відповідальність на залізничному транспорті України: щодо оцінки наслідків реформування та механізму забезпечення / В.В. Компанієць // Вісник економіки і промисловості. – 2016 - № 55. – С. 151-160.
- 34.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2002. 345 с.
- 35.Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 4(1). С. 53-56.
- 36.Каличева Н. Є., Зленко О. В. Вплив управління персоналом на стратегічний розвиток залізничного транспорту в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 75-82.
- 37.Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
- 38.Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 420 с.
- 39.Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту): монографія / В. В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.
- 40.Киселева М.Н. Оценка персонала / М.Н. Киселева. – С-Пб: Питер, 2015 – 256 с.

- 41.Кибанов А. Я. Управление персоналом: Энциклопедический словарь/ под ред. А. Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2008. – 560 с.
- 42.Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
- 43.Компанієць В. В., Польова В. В. Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту (соціокультурні домінанти) : монографія. Харків : Вид-во «Лідер», 2016. 298 с.
- 44.Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.;
- 45.Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. Основы формирования системы обучения персонала организации // Международный научный журнал «Juvenis scientia» 2017. № 2. С. 19–24.
- 46.Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у 3 т., т. 3. Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія». 2002. 952 с.
- 47.Матрoнина Л.Ф. Качество образования как условие формирования креативного этоса профессионала // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Философские науки». 2016. № 2(18). С. 26–33.
- 48.Найдьoнова 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.
- 49.Овчиннікова В.О. Стратегічне управління високошвидкісними пасажирськими залізничними перевезеннями. Овчиннікова В.О., Габелков М.В., (УкрДУЗТ)Вісник економіки транспорту і промисловості № 59, 2017

- 50.Панченко С.В. Социально-экономические аспекты высокоскоростного железнодорожного транспорта: учебник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, А.А. Каграманян, Т.Г. Сухорукова. – Харьков: «Диса плюс», 2016. – 232 с.
- 51.Полтавська О. С. Світовий досвід розвитку залізничного транспорту та перспективи його розвитку в Україні / О.С. Полтавська // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2014.- С. 473–475
- 52.Пархоменко Ю. Ю. Управління трудовим потенціалом залізничних підприємств: теоретичні основи. Зб. наук. пр. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». 2013. Вип. 6. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-trudovim-potentsialom-zaliznichnihpidpriemstv-teoretichni-osnovi> (дата звернення: 17.06.2019).
- 53.Партика, І. В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства / І. В. Партика // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород, 2019. – Вип. 25, Ч. 2. – С. 51-54
- 54.Ревіна О. М. Організаційно-економічні основи управління людським потенціалом залізничного транспорту в умовах інтелектуалізації економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2016. 20 с.
- 55.Реун І. І. Управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту. Економіка та держава. 2015. № 11. С. 28- 32. 151. Реуненко С. Н. Оценка трудового потенциала строительной организации. Вісник СевНТУ : зб. наук. пр. Серія: Економіка і фінанси. Севастополь, 2012. Вип. 130. С. 191-196.
- 56.Ровенська В. В. Оцінка формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства. Економіка і організація управління. 2014. № 3(19) – 4(20). С. 215-220.

- 57.Ровенська В. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/1308> (дата звернення 17.06.2019)
- 58.Стукен Т.Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 4. С. 170–176.
- 59.Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства. Дис. канд. економ. Наук. Харків. Харківський національний економічний університет, 2006. 203 с.
- 60.Сухорукова Т.Г. Социальный фактор экономической безопасности предприятия // Залізничний транспорт України, 1998. - № 4-5. – С. 21-28.
- 61.Сухорукова Т.Г. Экономическая безопасность и ее интеллектуальная составляющая как залог долговременного успеха на рынке / Т.Г. Сухорукова // Деловая жизнь. – 1998. - №7-8. – С. 26-27.
- 62.Серікова О. М. Кваліметрична оцінка використання трудового потенціалу підприємства. Економіка: реалії часу. 2015. № 4 (20). С. 106-111.
- 63.Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації / Г. Г. Савіна, Є. І. Бочкарева, А. М. Щербина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 82-93.
- 64.Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Финансы, учет, банки. 2016. № 1 (21). С. 288-294.
- 65.Токмакова І. В., Кузуб А. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 53. С. 110–114.

66. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
67. Трегубова Т.М., Масалимова А.Р. Зарубежные модели дополнительного профессионального образования: теоретико-методологический анализ: Научно-методическое пособие. Казань: Издательство «Данис» ИПП ПО РАО, 2013. 66 с.
68. Чебанова Н. В., Корольова Н. М. Формування стратегії управління трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. Вип. 40. С. 249-253.
69. Чуланова О. Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика : дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Москва, 2015. 339 с.
70. Шевченко І. Ю. Методичні засади оцінювання розвитку трудового потенціалу на мезорівні. Бізнес Інформ. 2016. № 7. С. 170-175.

Іншомовні джерела

71. Baumann T., Harfst S., Swanger A., Saganski G., Alwerfalli D., Cell A. Developing Competency-based, Industry-driven Manufacturing Education in the USA: Bringing together Industry, Government and Education Sectors // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. № 119, pp. 30–39.
72. Klucharev G.A. and Pakhomova H.I., Corporate education: alternative government programs in additional education. J. Contin. Edu. Polit. Econ., 2008, 3, pp. 134–160.
73. Masalimova A.R. and Sabirova L.L. Multi-dimensional classification of types and forms of corporate education. Am. J. Appl. Sci., 2014, 11, pp. 1054–1058.

74. Shaidullina A.R. et al., The curriculum project on professional and pedagogical teachers' communication culture formation. *Mediterr. J. Soc. Sci.*, 2015, 6, pp. 202–208.
75. Shurkina E.Y. et al., Designing a model of interaction of economic resources in the quantization conditions of economic area. *Mediterr. J. Soc. Sci.*, 2015, 6, pp. 129–135

Електронні джерела

76. Грачева С. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность). URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1496> (дата обращения 28.08.2017).
77. Гвініашвілі Т. З. Ефективні інструменти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Т. З. Гвініашвілі, С. О. Павлович. – 2017. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic.
78. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
79. Джеффри Лайкер, Дэвид Майер. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota [Электронное издание]. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2012.
80. Дзямулич М. І., & Шматковська Т. О. (2020). УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. Економічний форум, 1(3), 138-142. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21>
81. Дейнека О. Г., Позднякова Л. О. Зарубіжний досвід реформування залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://railway-publish.com/articles-icut-magazine/5566-zarubizhniy-dosvid->

reformuvannya-zaliznichnogo-transportuv-konteksti-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya-ukrzaliznitsi.html

- 82.Зарубіжний досвід формування і ефективного використання трудового потенціалу підприємства. URL: <https://helpiks.org/8-20679.html> (дата звернення: 17.06.2019).
- 83.Ісар І. В., Тріска І. І. Зарубіжний досвід стратегічного управління трудовим потенціалом. URL: http://www.rusnauka.com/28_OINXXI_2010/Economics/72136.doc.htm (дата звернення: 17.06.2019).
- 84.Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць, елект. наук. вид., URL: <http://spu.fmm.kpi.ua>
- 85.Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». <http://www.uz.gov.ua>
- 86.Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. –180 с
- 87.Стратегія розвитку ПАТ «Укрзалізниця» на 2017–2021 роки. URL: <https://www.uz.gov.ua/files/file/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf> (дата звернення 17.06.2019)
- 88.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-Turography%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-Turography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf).
- 89.Управление обучением персонала. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63775-qqq-15-m5-upravlenie-obucheniem-personala?ustp=W> (дата обращения 28.08.2017).
- 90.Федулов А.И. Менеджмент організації: Підручник. Либідь. 2010. 448с.

91. Шевченко І. Ю. Аналіз методичних підходів до оцінки трудового потенціалу. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21S21TN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=pirpr_2012_2_7 (дата звернення: 17.06.2019).
92. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/31760/1/57-449-454.pdf> (дата звернення: 17.06.2019)
93. Dolzhanskyi, I. Z., Zahorna, T. O., Udalykh, O. O., et al. (2006). *Upravlinnia potentsialom pidpriemstva*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 362 p. [In Ukrainian].
94. Employee Outlook, Chartered Institute of Personnel and Development 2017, Електронний ресурс [Режим доступу]: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/employee-outlook-report>
95. Frank F. D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century / F. D. Frank, R. P. Finnegan, C. R. Taylor // *Human Resource Planning*. – 2004. – Vol. 27. – No. 3. – pp. 12-25.
96. Kappel M. How to establish a culture of employee engagement [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/01/04/how-to-establish-a-culture-of-employee-engagement/2/#77fddb4f2a04>.
97. Kolot, A. M., Hrishanova, O. A., Herasymenko, O. O., et al. (2009). *Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny*. Kyiv: KNEU, 711 p. [In Ukrainian].
98. Komarova, V. (2010). *Osnovni pryntsypy i metody efektyvnoho upravlinnia personalom*. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, 24, 188–195. [In Ukrainian].

99. Krainii, V. O. (2014). Vdoskonalennia systemy formuvannia pratsi v suchasnykh umovakh. Mykolaiivskiy natsionalnyi universytet imeni V. O. Sukhomlynskoho, 1, 92–96. [In Ukrainian]
100. Mirzaliyeva S.S., Khamidova M.G. Foreign experience of personnel selection URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/foreign-experience-of-personnelselection> (Bestial Date: 06/17/2019).