

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

кафедра менеджменту
(повне найменування кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему

«УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: студентка 4 курсу, групи ФЕУЗ-519

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій та адміністрування»

Єрмоменко К. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник Нечасва І.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Борисенко О.Є

(прізвище та ініціали)

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет _____ факультет економіки та управління
 Кафедра _____ менеджменту
 Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування»
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ менеджменту
 _____ Т.В. Пуліна
 « _____ » _____ 20 _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

_____ Єрмоєнко Крістіна Андріївна
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) _____ Управління людським капіталом підприємства
 керівник проекту (роботи) _____ Нечаєва Ірина Анатоліївна, к.е.н. доц. _____,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом закладу вищої освіти від « _____ » _____ 20 _____ року № _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) _____ матеріали Державної служби статистики та нормативно-правові акти, дослідження вітчизняних та закордонних науковців, дані періодичних видань, ресурси мережі Internet вільного доступу, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 Розділ 1 Теоретичні засади інвестування в людський капітал
 Розділ 2 Аналіз стану інвестування в людський капітал АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ"
 Розділ 3 Інвестиції та розвиток людського капіталу підприємства сучасних в умовах _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 рис. 3, табл. 26

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Нечаєва І.А., доц. каф. «Менеджмент»		
2	Нечаєва І.А., доц. каф. «Менеджмент»		
3	Нечаєва І.А., доц. каф. «Менеджмент»		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доц.каф. «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до магістерської роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередньої захист магістерської роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому Оформленні	01.06. 2023	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент

(підпис)

К.А. Єрмоєнко

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

І.А. Нечаєва

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Управління людським капіталом підприємства»; 99 с., рисунки 3, таблиці 26, додаток 1, список джерел 65 найменувань.

Навички, освіта та знання людей є прикладами того, як людський капітал сприяє успіху організації. Практика інвестування, сформовані політики та системи свідчать про те, чи справді компанія ставиться до людей як до свого найціннішого активу. Саме тому вказана тема дослідження є актуальною у сфері менеджменту організацій і адміністрування як самостійної наукової та освітньої галузі.

Об'єкт дослідження – процес управління людським капіталом підприємства. Предмет дослідження – теоретичні, методичні і прикладні аспекти інвестування в людський капітал підприємства в сучасних умовах.

Мета дипломної роботи – розробка рекомендацій щодо активізації інвестування в людський капітал підприємства в сучасних умовах.

Методи дослідження: порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, математико-статистичні та графічні.

Результати і їх новизна. Наукова новизна – подальшого розвитку отримав підхід до інвестування в людський капітал в умовах діджиталізації економіки.

Основні положення роботи. Вивчено теоретичні основи інвестування в людський капітал; проведено аналіз стану інвестування в людський капітал АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»; розроблено рекомендації щодо інвестування в розвиток людського капіталу підприємства сучасних в умовах.

Значущість роботи і висновки. Запропоновано напрямки активізації інвестування в людський капітал АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Ключові слова: РОЗВИТОК, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ІНВЕСТИВАННЯ, ЦІННОСТІ КОМПАНІЇ, ДІДЖІТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ

ANNOTATION

Bachelor's work: "Management of human capital of the enterprise"; 99 p., figures 3, tables 26, appendices 1, list of sources of 64 items.

People's skills, education, and knowledge are examples of how human capital contributes to an organization's success. Investment practices, policies and systems in place indicate whether a company truly treats people as its most valuable asset. That is why the specified research topic is relevant in the field of organization management and administration as an independent scientific and educational field.

The object of research is the process of human capital management of the enterprise. The subject of the study is the theoretical, methodical and applied aspects of investing in the human capital of the enterprise in modern conditions.

The purpose of the diploma work is to develop recommendations for the activation of investment in the human capital of the enterprise in modern conditions.

Research methods: comparison, analysis, synthesis, generalization, mathematical-statistical and graphic.

Results and their novelty. Scientific novelty - the approach to investing in human capital in conditions of digitalization of the economy received further development.

The main provisions of the work. The theoretical foundations of investing in human capital have been studied; an analysis of the state of investment in the human capital of "JSC UKRZALIZNYTSYA" was carried out; recommendations were developed for investing in the development of the human capital of the enterprise in modern conditions.

Significance of work and conclusions. Directions for intensifying investment in human capital of "UKRZALIZNYTSYA JSC"

Keywords: DEVELOPMENT, HUMAN CAPITAL, INVESTMENT, COMPANY VALUES, DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра

Реферат

Annotation

Вступ	6
Розділ 1 Теоретичні засади інвестування в людський капітал	9
1.1 Розвиток підприємства - поняття, види та особливості	9
1.2 Людський капітал як невід’ємний чинник розвитку підприємства	15
1.3 Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах	21
Висновки до розділу 1	30
Розділ 2 Аналіз стану інвестування в людський капітал АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ"	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ"	32
2.2 Аналіз інвестиційної діяльності АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ"	43
2.3 Оцінка соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал підприємства	49
Висновки до розділу 2	59
Розділ 3 Інвестиції та розвиток людського капіталу підприємства сучасних в умовах	62
3.1 Цінності компанії як запорука розвитку людського капіталу	62
3.2 Обґрунтування доцільності інвестування в людський капітал в умовах діджиталізації економіки	73
3.3 Рекомендації щодо активізації інвестування в людський капітал	79
Висновки до розділу 3	85
Висновки	88
Список використаних джерел	93
Додаток А. Найважливіші інвестиційні проєкти Товариства у 2020 р	100

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із найважливіших нематеріальних активів підприємства є людський капітал. Навички, освіта та знання людей є прикладами того, як людський капітал сприяє успіху організації. Практика інвестування, сформовані політики та системи свідчать про те, чи справді компанія ставиться до людей як до свого найціннішого активу. Щоб зберегти свою конкурентну перевагу в сьогодишньому непередбачуваному середовищі, необхідно розуміти цінність своїх співробітників, підтримувати їх та інвестувати в їхній розвиток.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо активізації інвестування в людський капітал підприємства в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначені наступні задачі:

- розглянути поняття, види та особливості розвитку підприємства;
- визначити роль людського капіталу як невід'ємного чинника розвитку підприємства;
- виявити особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ";
- проаналізувати інвестиційну діяльність АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ";
- здійснити оцінку соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал підприємства ;
- встановити вплив наявної системи цінностей на рівень розвитку людського капіталу підприємства;
- обґрунтувати доцільності інвестування в людський капітал в умовах діджиталізації економіки;
- розробити рекомендації щодо активізації інвестування в людський капітал.

Об'єкт дослідження – процес управління людським капіталом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні і прикладні аспекти інвестування в людський капітал підприємства в сучасних умовах.

Методи дослідження. В роботі використані загальнонаукові методи такі як порівняння, аналіз, синтез, узагальнення; конкретні наукові методи – математико-статистичні та графічні.

Інформаційною базою написання роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних дослідників; публікації в періодичних виданнях; дані Держкомстату; звітність підприємства, що аналізується.

Апробація результатів дипломної роботи бакалавра. Результати випускної роботи оприлюднені на Щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2023» у вигляді тез на тему “Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах”.

Структура дипломної роботи бакалавра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

В Розділі 1 розглянуті поняття, види та особливості розвитку підприємства; визначена роль людського капіталу в розвитку підприємства; виявлені особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах.

В Розділі 2 роботи розглянута організаційно-економічна характеристика АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ"; проведений аналіз інвестиційної діяльності підприємства; здійснена оцінка соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал підприємства.

В Розділі 3 виявлений вплив системи цінностей на рівень розвитку людського капіталу підприємства; обґрунтовано доцільність інвестування в людський капітал в умовах діджиталізації економіки; розроблено рекомендації щодо активізації інвестування в людський капітал.

Апробація результатів роботи. За результатами проведеного дослідження було підготовлено і опубліковано тези на тему “Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах” [65].

Загальна кількість сторінок основного тексту дипломної роботи - 99 с.; кількість рисунків - 3; кількість таблиць - 26; 1 додаток на 4 сторінках; кількість використаних джерел - 65.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

1.1 Розвиток підприємства - поняття, види та особливості

У світі бізнесу ви почуєте різні терміни, які використовуються для опису організацій. Деякі з цих термінів є взаємозамінними синонімами, а деякі слід використовувати для позначення одного типу бізнесу. Одним із таких термінів є «підприємство».

Підприємство відноситься до прибуткового бізнесу, розпочатого та керованого підприємцем. І ми часто говоримо, що люди, які ведуть такий бізнес, ініціативні. Коріння слова лежить у французькому слові “entreprendre” (від prendre), що означає «взятися», яке, в свою чергу, походить від латинського «inter prehendere» (схопити рукою).

Підприємство - це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами [1].

Підприємства класифікуються за різними принципами:

а) розмір компанії. Основними критеріями класифікації виступають:

- об'єми доходів, що отримує компанія;
- кількість працівників;
- вартість загальних активів (табл. 1.1) [1; 2];

б) види діяльності підприємств, встановлюють відповідно до класифікатора видів економічної діяльності:

- лісове господарство - А;
- рибальство та розведення риби - В;

Класифікація підприємств за розміром

Категорія підприємства	Критерії оцінки за рік, що передує звітному		
	Балансова вартість активів, євро*	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), євро*	Середня кількість працівників, осіб
Мікропідприємства	До 350 тис.	До 700 тис.	До 10
Малі	До 4 млн	До 8 млн	До 50
Середні	До 20 млн	До 40 млн	До 250
Великі	Понад 20 млн	Понад 40 млн	Понад 250
* Застосовується офіційний курс гривні до іноземної валюти (середній за період), розрахований на підставі курсів НБУ, які встановлювалися для євро протягом відповідного року.			

- видобувна промисловість - С;
- переробна промисловість - D;
- виробництво та розподіл електроенергії - E;
- будівництво - F;
- торгівля - G;
- готельно-ресторанна діяльність - H;
- сфера транспорту та зв'язку - I;
- фінансова діяльність - J;
- угоди з нерухомим майном - K;
- державне управління - L;
- освіта - M;
- охорона здоров'я - N;
- надання послуг - O;

- домашні господарства - P;
- діяльність екстериторіальних організацій - Q [3].

Існують й інші принципи класифікації вітчизняних підприємств .

Цікавим є закордонний досвід щодо класифікації підприємств за різними ознаками.

Наприклад, у Великобританії існують різні типи комерційних підприємств. Основні відмінності між ними полягають у тому, як вони структуровані та юридично належать [4]:

- індивідуальне підприємство. Хоча часто це найменші компанії, вони є основою ринкової економіки Великобританії. Це може включати «торговельний» бізнес, наприклад, малярів і декораторів, або власників окремого роздрібного підрозділу. І в сучасну епоху багато онлайн-бізнесу можуть потрапити до цієї категорії, від невеликих підприємств, що продають товари через Etsy або подібні платформи, до великих з веб-сайтом і додатком;

- партнерство. Партнерства зазвичай складаються з невеликої кількості осіб, які спільно володіють та приймають рішення (а також отримують прибуток). У деяких випадках, як-от юридичні фірми, кожен партнер може привнести певну спеціальність у бізнес, щоб розширити загальний спектр послуг. У деяких випадках може існувати тип ієрархії, де є старші та молодші партнери;

- компанії з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Цей вид вільного підприємництва має бути юридично зареєстрований і мати власну юридичну ідентичність. Воно матиме набір акціонерів, які несуть обмежену суму відповідальності за будь-які борги підприємства. Ці акціонери призначатимуть директорів для контролю за загальними операціями та рішеннями в бізнесі, хоча відповідні менеджери контролюватимуть повсякденні операції;

- відкриті товариства з обмеженою відповідальністю (PLC). PLC, які часто плутають з приватними компаніями з обмеженою відповідальністю, відрізняються тим, що акції підприємства можна продати широкій

громадськості. Для цього вони мають відповідати певним нормативним і правовим критеріям щодо фінансового стану бізнесу, прозорості їхніх рахунків, тривалості торгівлі тощо. Можливість продавати публічні акції може бути корисною для залучення коштів для таких речей, як розширення та розвиток.

Розвиток - це процес, який створює зростання, прогрес, позитивні зміни або додавання фізичних, економічних, екологічних, соціальних і демографічних компонентів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття “розвиток підприємства” різними авторами

Автори	Визначення
1	2
В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід	Розглядають розвиток підприємства як тип змін, що підвищує ступінь організованості системи; як окрему систему всередині підприємства, яка об'єднує інноваційні процеси, що призводять до кількісних і якісних змін у всіх функціональних сферах діяльності підприємства
О. Істремська, Г. Верещагіна	розглядають розвиток підприємства з позиції спрямованого процесу зміни якості об'єкта, що супроводжується трансформаціями його внутрішніх і зовнішніх зв'язків, забезпечує єдність стійкості та адаптованості системи об'єкта до навколишнього середовища і таким чином забезпечує його життєздатність протягом максимально тривалого періоду часу
М. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика	визначають розвиток підприємства як об'єктивну зміну лише якісних характеристик системи, зумовлену як фундаментальними законами природи (єдність і боротьба протилежностей, перехід від кількості до якості, розвиток суспільства по спіралі і вгору) і закономірності функціонування конкретних систем (старіння обладнання, накопичення працівниками досвіду і знань, виснаження природних ресурсів), за яких формуються нові властивості системи
М. Кизим, О. Тищенко, Ю. Іванов	розглядають розвиток підприємства з позицій кількісних та якісних змін, що призводять до підвищення стратегічного потенціалу, формування нових та посилення наявних конкурентних переваг, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх факторів

1	2
О. Раєвська	розглядає розвиток підприємства як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної структури та переходу її до новий атрактор функціонування
В. Забродський, М. Кизим	визначають розвиток підприємства як процес переходу господарсько-виробничої системи до нового, кращого стану шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни та ускладнення структури та складу, внаслідок чого підвищується його здатність протистояти руйнівному впливу навколишнього середовища та ефективність
Д. Райко	визначає розвиток підприємства як процес зміни структури та властивостей соціально-економічної системи для кращої відповідності зовнішньому та внутрішньому середовищу

Складено на основі [5].

Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що розвиток підприємства розглядається як:

- зміни (Є. Коротков, М. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика, В. Рапопорт, Е. Яковенко, Б. Кучин, Р. Єрмейчук, Р. Акофф, С. Мочерний, М. Кизим, О. Тищенко, Ю. Іванов, В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід);
- рух (А. Авер'янов);
- процес (Д. Євдокимова, В. Бусел, О. Раєвська, В. Забродський, М. Кизим, О. Істремська, Г. Верещагіна, Д. Райко).

Таким чином, розвиток підприємства - це процес сукупних якісних змін системи при збереженні її цілісності, обумовлений рухом від одного якісного стану до іншого, шляхом кількісного накопичення в об'єкті, які відповідають цілям підприємства і з урахуванням обмежень є підвищенням здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, підвищенням рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища, підвищенням життєздатності, підвищенням потенціалу підприємства, посиленням конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу.

У науковій літературі представлена велика кількість підходів до класифікації розвитку підприємства за різними принципами. У табл. 1.3 представлені основні підходи до класифікації розвитку підприємства.

Таблиця 1.3

Підходи до класифікації розвитку підприємства

Класифікаційна ознака	Тип розвитку	Класифікаційна ознака	Тип розвитку
За рівнем стабільності	- стійкий; - нестабільний	За місцем події	- зовнішній; - внутрішній
За масштабом	- мікророзвиток - макророзвиток	Можливість аналізу	- спостережуваний, - прихований
Для контролю за змінами	- контрольований; - неконтрольований	За діяльністю суб'єкта розробки	- адаптуючий; - перетворюючий
За періодом дії	- короткочасний; - довгостроковий	За рівнем керованості	- керований, - некерований
За стабільністю держави	- стійкий, - нестійкий	За напрямком	- Кількісний аспект; - структурний аспект; - якісний аспект
За характером зміни	- спрямований; - циклічний; - спіральний	За типом тренду	- Лінійний; - нелінійний
Для цілей зміни	- простий; - розширений	За складністю зміни	- Елементарний; - інтегрований; - системний
За напрямком розвитку бізнес-структури	- вертикальна інтеграція; - горизонтальна диверсифікація; - поглиблення ринку	За об'єктами змін	- Організаційні; - техніко-технологічний; - соціальні; - економічні

Складено на основі [5].

Забезпечення економічного розвитку підприємства є одним із найважливіших завдань, що стоять перед керівництвом підприємства [6; 7; 8; 9].

Для оцінки розвитку необхідно враховувати значну кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, оскільки підприємство працює в умовах невизначеності, посилення конкуренції та постійних динамічних змін умов ведення бізнесу.

В даний час не існує єдиної методики оцінки розвитку підприємства, яка б враховувала всі основні групи зовнішніх і внутрішніх факторів, однак, одним з основних факторів є людський капітал, як основа розвитку будь-якого підприємства.

1.2 Людський капітал як невід'ємний чинник розвитку підприємства

Дослідження тенденцій світового менеджменту дозволяє виявити два основні напрями:

- переважання ролі людських ресурсів перед факторами матеріально-технічного та іншого характеру;
- чітка практична спрямованість на вирішення конкретних проблем [10].

Перша з тенденцій є провідною у сучасних поглядах на менеджмент. Таким чином відбувається зрушення уваги управління в компанії до аспектів соціальної взаємодії, комунікацій, налагодження міжособистісних стосунків.

Кожна компанія має різні типи активів, які сприяють її загальній економічній вартості. До них належать фізичні активи, такі як земля та обладнання, а також готівка. Сюди також входять нематеріальні активи, які кількісно визначені в балансі, але їх важче оцінити насправді.

Одним із найважливіших нематеріальних активів, який не відображається безпосередньо на балансі, є людський капітал.

Навички, освіта та знання людей є прикладами того, як людський капітал сприяє успіху організації. Інвестиції в людський капітал сильно вплинули на зростання таких провідних компаній, як Google, Adobe і IBM [11].

Багато компаній декларують таку позицію, але інвестиції (а також політики та системи) говорять про те, чи справді компанія ставиться до людей як до свого найціннішого активу.

Щоб зберегти свою конкурентну перевагу в сьогоdnішньому непередбачуваному середовищі, необхідно розуміти цінність своїх співробітників.

Людський капітал є досить специфічним, він не має матеріально-речового вираження; людський капітал у формі знань, здібностей, трудових та життєвих навичок неможливо побачити і відчувати. До того ж, у часі спостерігається процес постійного нагромадження людського капіталу, що продовжується невинно.

Людський капітал – це економічна цінність, яку людина або група людей приносить організації на основі їхньої підготовки, навичок, лояльності, мотивації та добробуту.

Ці нематеріальні властивості допомагають компаніям виробляти та продавати свої товари чи послуги. Ці речі важко оцінити кількісно, але існує припущення, що якщо компанія інвестує в розвиток, здоров'я та добробут своїх людей, вона інвестує в управління своїм людським капіталом. А людський капітал є ключовим фактором фінансової ефективності компанії. Організації, які інвестують у людський капітал, покращують свою продуктивність і прибутковість. Коли працівники інвестують у власну освіту та навчання, вони максимізують свій потенціал прибутку [12].

У ХУІІІ столітті шотландський економіст Адам Сміт вперше запропонував концепцію людського капіталу. Він описав людський капітал як «набуті та корисні здібності всіх членів суспільства». Він стверджував, що людський капітал можна покращити за допомогою освіти та навчання, що приносить користь інститутам суспільства та вигідно економічному розвитку всієї економіки [13].

Людський капітал не схожий на інші активи. Землю, наприклад, можна продати з прибутком. Навпаки, люди не продають свої навички та таланти.

Вони укладають договір з роботодавцем і отримують гроші за надання своїх експертних знань. Так пояснював свою версію людського капіталу німецький філософ Карл Маркс. Він також зазначив, що людського капіталу недостатньо. Люди повинні працювати і застосовувати свої навички, щоб отримати цей дохід [14; 15; 16].

В 1950-х роках XX століття Гарі Беккер і Теодор Шульц зробили людський капітал популярною концепцією сучасної економіки. Разом вони створили теорію людського капіталу [17; 18; 19; 20]

Теорія припускає, що знання та навички людини нічим не відрізняються від будь-якої іншої форми капіталу. Інвестиції в людський капітал збільшують економічний результат і потенціал заробітку працівника. З цієї причини Т. Шульц і Г. Беккер заохочували людей інвестувати у свою освіту, емоційне та фізичне здоров'я та навчання.

Т. Шульц і Г. Беккер вважали людським капіталом «усе те, що являє собою джерело майбутнього задоволення певних потреб, або майбутніх заробітків, або і того і іншого разом; будь-який актив – матеріальний або людський, який здатний генерувати потоки майбутніх доходів» [21]

В табл. 1.4 наведено визначення людського капіталу відповідно до різних джерел.

Таблиця 1.4

Визначення людського капіталу*

Джерело	Визначення
1	2
ОЕСР	Знання, кваліфікації, навички та інші якості, якими володіє індивідуум і які важливі для господарської діяльності
Світовий банк	Сукупність знань, професійних якостей, досвіду, якими володіють індивідууми і які роблять їх “економічно продуктивними”. Людський капітал може бути збільшений за рахунок вкладень в освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку

Продовження табл. 1.4

1	2
Група високого рівня із зайнятості та соціального виміру ЄС	Знання, навички, компетенції, притаманні індивідуумам, які сприяють особистому, громадському, економічному добробуту
Економічний словник Penguin Dictionary of Economics	Навички, здатність та вміння, які має людина і які дозволяють їй отримувати дохід. Таке визначення підкреслює стан людини, який формується завдяки інвестиціям у людський капітал

*Складено на основі [22]

Сьогодні людський капітал може включати культурний, соціальний та інтелектуальний капітал (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Складові людського капіталу

Складова	Характеристика
Культурний капітал	Поєднання знань, емоційного інтелекту та інтелектуальних здібностей, якими володіє людина, називають культурним капіталом. Компанії та окремі особи можуть нарощувати свій культурний капітал, інвестуючи у вищу освіту чи професійний розвиток. Чим більше вони інвестують, тим ефективнішими та прибутковими вони будуть.
Соціальний капітал	Соціальний капітал — це мережа відносин між людьми, які працюють і живуть у суспільстві. Це включає їхні стосунки один з одним і професійні мережі. На робочому місці це може виглядати так: командоутворення, співпраця, пільні цінності. Компанії з сильним соціальним капіталом краще утримують працівників і створюють культуру довіри.
Інтелектуальний капітал	Інтелектуальний капітал – це цінність знань, навичок, інноваційних і творчих ідей людей в організації. Наприклад, секретна формула Coca-Cola є різновидом інтелектуального капіталу.

Відповідно до певного рівня функціонування суб'єкта господарювання виокремлюють індивідуальний, корпоративний та національний види людського капіталу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Види людського капіталу*

Індивідуальний	Мікрорівень	Накопичений запас особливих і спеціальних знань, професійних навичок, що дозволяють людині отримати додаткові доходи
Корпоративний		Накопичений організацією спеціальний та особливий, порівняно з конкурентами, індивідуальний людський капітал, а також особливі управлінські та інтелектуальні технології, включаючи інформаційні, що підвищують конкурентоспроможність організації
Національний	Макрорівень	Сукупність працездатного населення. Частина інноваційних (креативних) трудових ресурсів, накопичені конкурентоздатні, високопродуктивні знання, інноваційна система, інтелектуальний капітал та інноваційні технології в усіх сферах життєдіяльності, а також висока якість життя, що забезпечує конкурентоспроможність економіки країни на світових ринках в умовах глобалізації

*Складено на основі [22]

Людський капітал має величезний вплив на економічне зростання компаній і цілих суспільств. Відповідно до цього впливу виділяють наступні види людського капіталу:

- освіта;
- здоров'я;
- психічне та емоційне благополуччя;
- пунктуальність;
- творчість;

- особиста стійкість;
- комунікативні навички.

Фактично, все це приклади людського капіталу, який стимулює зростання.

Основними характеристиками людського капіталу є такі:

- людський капітал, як і фізичний капітал, підвищує можливість суспільства виробляти нові товари і послуги, таким чином реалізовувати і вдосконалювати свої знання;
- людський капітал, як і фізичний капітал, є результатом робочого процесу;
- людський капітал, як і фізичний капітал, здатний приносити дохід протягом певного періоду часу [23].

Формування людського капіталу – це збільшення кількості людей у своїй організації, які мають певні навички, освіти та досвід. Це формування може відбутися шляхом навчання або нових наймів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Компоненти та схеми формування людського капіталу згідно з визначенням ОЕСР*

Інвестиції в людський капітал упродовж життя	Людський капітал, втілений в індивідах	Блага, обумовлені інвестиціями в людський капітал	
Виховання дітей	Знання	Економічні	Ринкова діяльність
Освіта			Неринкова діяльність
Виробниче навчання	Навички		Здоров'я
Інформаційне навчання	Вміння	Неекономічні особистісні)	Суб'єктивний добробут
Охорона здоров'я	Здібності	Неекономічні (соціальні)	Обізнаність громадян
Міграція			Бажання співробітництва

*Складено на основі [22]

Отже, людський капітал охоплює низку взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих підсистем, які разом формують цілісну систему, тобто зміна однієї з них змінює інші складники та впливає на загальний показник. Людський капітал містить не тільки набуті знання та навички, але й мотиваційні чинники, тобто наскільки людина зацікавлена в тому, щоб надалі навчатися та розширювати свій спектр знань у тій чи іншій сфері [24].

1.3 Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах

Формування людського капіталу – це довгостроковий та безперервний процес вкладання часу, коштів і зусиль у конкретну людину, яка прагне розвиватися й опановувати нові знання та вміння з метою використання їх у своїй трудовій діяльності. Інвестиції в людський капітал можуть здійснюватися самою особою, так і інвестором, який є зацікавленою стороною в тому, щоб посприяти професійному розвитку людини. Проте треба розуміти, що зміст інвестицій – не просто вкладення коштів, а ще й реальна, усвідомлена та цілеспрямована діяльність інвестора [25, с. 550].

Інвестиції в людський капітал - стратегічно орієнтовані витрати коштів інвесторів, а також часу та зусиль людини на формування та розвиток її продуктивних характеристик (здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, соціальної відповідальності) з метою підвищення ефективності їх використання і, як результат, отримання економічних і соціальних переваг як їх власником і його нащадками, так і іншими інвесторами [26, с. 27]

Інвестування в людський капітал може здійснюватися на таких рівнях:

- особистісному - для формування людського капіталу окремої особи;
- сімейному - для формування людського капіталу сім'ї;
- мікрорівні - для формування людського капіталу підприємств (корпоративний рівень);
- метарівні - для формування людського капіталу галузей;

- мезорівні - для формування людського капіталу регіонів;
- макрорівні - для формування національного людського капіталу;
- мегарівні — для реалізації ідей людського розвитку в усьому світі [26, с. 29].

Як і будь-який інший капітальний ресурс, людський капітал мобільний. Люди можуть перейти в будь-яку компанію, яка цінує їхні навички та здібності.

Практики виділяють декілька способів як можна інвестувати в наявний людський капітал і підвищити рівень утримання в компанії [27]:

а) інвестування в розвиток співробітників. Традиційно інвестиції в людський капітал включають навчання. Навчання надає працівникам навички та впевненість, необхідні для досягнення цілей організації. Інвестиції в підвищення кваліфікації працівників збільшують утримання, а також їх здатність створювати цінність. Це тому, що люди цінують можливості для зростання та розвитку.

Деякі способи інвестування в навчання працівників включають:

- 1) навчання на робочому місці (табл. 1.8) [28].
 - 2) навчання технічним навичкам;
 - 3) навчання м'яких навичок. Відповідно до звіту LinkedIn Global Talents Trends:
- 91% професіоналів у сфері талантів вважають, що навички спілкування є вирішальними для майбутнього рекрутингу та HR;
 - 80% - що навички спілкування стають все більш важливими для успіху їхньої компанії;
 - 92% - що м'які навички мають таке ж значення або більше, ніж жорсткі навички при наймі;
 - 89% - що поганим працівникам й бракує навичок спілкування [29].

За даними LinkedIn Global Talents Trend, п'ять найбільш затребуваних м'яких навичок, які потрібні компаніям, але їм важко знайти:

- творчість;

- переконання;
- співпраця;
- адаптивність;
- управління часом [30].

Таблиця 1.8

Види навчання на робочому місці

1. Орієнтування	Орієнтація на робочому місці надає новим працівникам базову інформацію про їхні нові ролі. Більшість компаній мають певну форму орієнтації, навіть якщо вони не вважають це навчанням на робочому місці. За допомогою цього популярного типу ОJT керівник допомагає новобранцю ознайомитися з організацією. Вони діляться такою інформацією, як культура робочого місця, виплати працівникам і місія компанії.
2. Стажування	Оплачуване чи неоплачуване стажування – це тимчасова посада. Здебільшого їх шукають студенти та випускники. Посада спрямована не на працевлаштування, а на кар'єрний ріст. Період досвіду роботи дає змогу познайомитися з реальним робочим середовищем.
3. Учні́вство	Програма учнівства зазвичай призначена для дорослих учнів, щоб заробляти гроші, навчаючись на реальній роботі. У той час як стажування зосереджується на досвіді, учнівство зосереджується на навчанні. Учень повинен уже знати, що хоче працювати в цій конкретній сфері. Цей тип навчання на робочому місці часто використовується для висококваліфікованих робіт, які вимагають багато практичної підготовки.
4. Ротація посад	Ця техніка передбачає переміщення співробітників між призначеними їм ролями. Це сприяє підвищенню досвіду та різноманітності, змінюючи нового працівника на ряд посад. Це чудовий спосіб дати співробітникам загальне уявлення про весь процес. Це також дає членам команди краще уявлення про те, що їхні колеги роблять для організації.
5. Менторські програми	Призначення наставника для нового працівника має багато переваг, зокрема навчання на роботі. Новий працівник отримує практичні поради, заохочення та підтримку. Цей метод навчання також навчає нинішнього досвідченого працівника бути вчителем.

4) корпоративне навчання. Корпоративне навчання - це будь-яка інвестиція в розвиток здатності працівників і організації ефективніше розуміти навколишнє середовище та реагувати на нього. Це не обмежується вивченням робочих навичок, новим інструментам або навчанням новим продуктам і програмному забезпеченню - хоча це може бути частиною цього. На широкому рівні культура навчання може зробити організацію більш конкурентоспроможною, інноваційною та адаптивною [31].

Навчання - це лише один із шляхів, хоча воно виграє від того, що воно стає видимим і широко зрозумілим. Ще один важливий спосіб інвестувати в розвиток співробітників - це інвестувати в особистий ріст і благополуччя, які тісно пов'язані з продуктивністю та професійним зростанням. Постійні тренінги, оздоровчі переваги та можливості для зростання забезпечують реальну цінність для працівників, а також допомагають їм працювати краще та стабільніше, створюючи цінність для компанії;

б) фонд стипендій. Фінансування стипендій коледжів або продовження освіти є довгостроковою інвестицією в людський капітал. Надаючи ці стипендії, компанії будують відносини як з нинішньою, так і з майбутньою робочою силою. Працівники завтрашнього дня повинні мати доступ до вищої освіти, щоб збільшити свій людський капітал;

в) освітні бонуси. Інвестиції в постійну освіту співробітників - це надійний спосіб збільшити свій людський капітал. Один із способів допомогти працівникам підвищити рівень освіти – це заохочення, як-от освітні бонуси. Ці бонуси полегшують працівникам підвищення кваліфікації на своїх посадах, особливо якщо вони не можуть собі це дозволити;

Можливості навчання також допоможуть вам уберегти ваш людський капітал від “стрибка з корабля”. За даними LinkedIn, понад 90% співробітників залишилися б у компанії довше, якби вона інвестувала в їх навчання [32];

г) програми допомоги сім'ям. Інвестиції в людський капітал також означають допомогу працівникам у збалансованому виконанні сімейних

обов'язків. Програми допомоги працівникам, як-от допомога по догляду за дітьми чи літніми людьми, покращують баланс між роботою та особистим життям і підтримують здоров'я працівників.

Здоровий баланс між роботою та особистим життям зменшує стрес і підвищує продуктивність праці.

Класифікація інвестицій у людський капітал включає п'ять критеріїв (табл. 1.9) і дозволяє виокремити різноманітні види інвестицій залежно від об'єкта та суб'єктів інвестування, за способом впливу на формування людського капіталу, залежно від специфіки отриманих знань і навичок і залежно від тривалості інвестиційного ефекту тощо [26, с. 31].

Таблиця 1.9

Класифікація інвестицій у людський капітал

Критерій класифікації	Види інвестицій у людський капітал
- за об'єктом інвестування	– первинна освіта – охорона здоров'я – освіта дорослих – виховання гуманітарних складових людського капіталу – посилення мотивацій – міграція – пошук економічно важливої інформації
за суб'єктами інвестування	– громадяни – сім'ї – підприємства та організації (корпорації) – органи місцевого самоврядування – держава (уряд) – недержавні суспільні фонди й організації – міжнародні організації
за способом впливу на формування людського капіталу	– інвестиції, що збільшують обсяг людського капіталу – інвестиції, що підвищують ефективність використання людського капіталу
залежно від специфіки отриманих знань та навичок	– у загальний людський капітал – у спеціальний людський капітал
залежно від тривалості інвестиційного ефекту	– короткострокові – середньострокові – довгострокові

На думку [33], економічну оцінку інвестицій у людський капітал доцільно розпочинати з аналізу витрат на освіту та вигід від її одержання, оскільки основний людський капітал формується саме у системі освіти.

Витрати, пов'язані із здобуттям освіти, поділяються на три наступні групи:

а) прямі матеріальні витрати (витрати, які здійснює майбутній власник людського капіталу або інший інвестор - держава, підприємство, сім'я):

- плата за навчання;
- витрати на підручники, послуги бібліотеки, копіювання тощо;
- витрати, пов'язані зі зміною місця проживання (вартість житла, транспортні витрати, збільшення витрат на харчування у зв'язку з відокремленістю від сім'ї тощо);

б) втрачені заробітки. Під час навчання людина не може працювати в повному обсязі. Тому на період навчання вона на деякий період відмовляється від певного заробітку.

В більшості західних країн витратами на освіту для працездатних людей вважаються саме втрачені заробітки.

Кількісно втрачені заробітки можна визначити так: доходи, які міг би отримувати працівник, якби мав роботу, мінус доходи студента (отримання стипендії або додаткові підробітки).

Якщо, наприклад, на час підвищення кваліфікації за людиною зберігається її заробітна плата за місцем роботи або стипендія, приблизно така, якими були б заробітки, то людина не має "втрачених заробітків", а цю частину витрат несе інвестор (той, який зберігає зарплату або виплачує стипендію);

в) моральні витрати:

- втрата вільного часу. Вільний час є одним з найбільших благ для людини. Процес навчання зазвичай потребує більше часу, ніж нормований робочий день.

Також навчання може бути важким, виснажливим та супроводжуватися стресовими ситуаціями (під час сесії та здачі екзаменів);

- якщо одержання освіти потребує зміни місця проживання, людина вимушена змінювати звичне соціальне коло, розлучатися з батьками та друзями. Якщо перші дві групи витрат на освіту можна обчислити з відносною точністю, то моральні витрати важко піддаються оцінці, тому що для всіх людей вони є абсолютно різними. Проте іноді саме моральні витрати є вирішальними при прийнятті рішення про одержання освіти.

Очікувана віддача від інвестицій в освіту складається з трьох наступних груп доходів:

а) прямі матеріальні зиски:

- можливість отримувати більші заробітки протягом усього життя;
- зростає можливість брати участь у розподілі прибутків компанії;
- шанс отримати індивідуальні умови оплати праці, одержувати премії, надбавки або ж користуватися пільгами;

- можливість одержувати пенсійне забезпечення або медичне страхування за рахунок підприємства;

б) непрямі матеріальні зиски:

- можливість збільшувати інвестиції у власний людський капітал за рахунок роботодавця (підвищувати кваліфікацію, пройти перепідготовку або отримати іншу освіту);

- можливість оздоровлення за рахунок підприємства. Оскільки висококваліфікований працівник володіє дорожчим людським капіталом, ніж низькокваліфікований, то роботодавець більше піклуватиметься про стан його здоров'я;

- роботодавець зацікавлений у створенні пристойних умов життя для цінних працівників, тому вони мають змогу користуватися пільговими кредитами та іншою допомогою від підприємства (житлове кредитування, автомобільні бонуси, соціальний пакет тощо);

- підприємство забезпечує висококваліфікованим працівникам кращі умови праці та відпочинку;

- інші непрямі матеріальні вигоди;

в) моральні зиски:

- зазвичай висококваліфіковані працівники отримують задоволення від обраної професії (від її престижності або в результаті досягнення бажаного соціального статусу);

- такі працівники мають можливість творчої самореалізації і доступ до цікавих видів діяльності;

- кваліфіковані працівники мають високу конкурентоздатність на ринку праці, у них є відчуття стабільності і впевненості у майбутньому;

- можливість співробітництва з розумними і перспективними людьми тощо. Щодо вимірювання віддачі від інвестицій в освіту, то кількісній оцінці підлягає лише перша група, тобто прямі матеріальні вигоди, але тільки прогнозовано.

Інвестиції у людський капітал на мікроекономічному рівні мають переваги та потенційні загрози, окреслені у табл. 1. 10 [24].

Як видно з табл. 1.10, переваг від вкладення ресурсів у розвиток працівників є багато, як і можливих ризиків втрати грошових коштів. Керівник підприємства повинен завжди визначати пріоритети компанії на довгострокову перспективу, і не тільки матеріальні чи фінансові, але і стосовно людських ресурсів, які можуть принести набагато кращі результати, якщо регулярно поновлювати знання та навички у професійній сфері. Досвідчений менеджер усвідомлює, що відсутність безперервного навчання персоналу набагато гірше, ніж утрата грошей, оскільки працівники є «серцем організації», які щодня спілкуються з великою кількістю людей, виконують роботи, надають певні послуги, але якість робіт, надання послуг прямо залежить від знань і навичок працівника, якими він володіє на конкретний момент часу.

Переваги та недоліки інвестицій у людський капітал

Переваги	Ризики
Поліпшення якості наданих послуг	Невизначений результат, що може бути та який не передбачував роботодавець
Високий ступінь відданості та лояльності працівників до своєї роботи	Недоброчесність з боку працівника, який не прагне працювати в організації у довготривалій перспективі, але хоче скористатися коштами підприємства
Формування висококваліфікованих фахівців в організації	Загроза звільнення працівника після проходження навчання та перехід до конкурента
Можливість швидкого кар'єрного росту для працівника, що часто проходить навчання за рахунок організації	Втрата часу та грошових ресурсів компанії у разі відсутності очікуваного результату
Формування стійкого соціально-психологічного клімату	Недостатнє розуміння керівниками того, що працівники – це не витрати організації, а стратегічний ресурс
Позиціонування організації як соціально відповідальної та покращення іміджу	Можливий застій та зменшення прибутку організації через нездатність конкурувати з іншими компаніями
Покращення фінансово-економічних показників організації	Загроза для компанії втрати клієнтів через відсутність людського розвитку персоналу

Крім того, вкладання коштів у людський капітал вигідне для суспільства та держави, оскільки працівник накопичує свої знання та передає їх іншим людям, роблячи суспільно корисну справу. Тож формування та розвиток людського капіталу повинні відбуватися і за рахунок держави, і за участі підприємств, установ, організацій, які «споживають» даний капітал у процесі своєї діяльності.

Висновки до розділу 1

Розвиток підприємства - це процес сукупних якісних змін системи при збереженні її цілісності, обумовлений рухом від одного якісного стану до іншого, шляхом кількісного накопичення в об'єкті, які відповідають цілям підприємства і з урахуванням обмежень є підвищенням здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, підвищенням рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища, підвищенням життєздатності, підвищенням потенціалу підприємства, посиленням конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу.

Людський капітал – це економічна цінність, яку людина або група людей приносить організації на основі їхньої підготовки, навичок, лояльності, мотивації та добробуту.

людський капітал може включати культурний, соціальний та інтелектуальний капітал

Відповідно до певного рівня функціонування суб'єкта господарювання виокремлюють індивідуальний, корпоративний та національний види людського капіталу

Людський капітал має величезний вплив на економічне зростання компаній і цілих суспільств. Відповідно до цього впливу виділяють наступні види людського капіталу:

- освіта;
- здоров'я;
- психічне та емоційне благополуччя;
- пунктуальність;
- творчість;
- особиста стійкість;
- комунікативні навички.

Інвестиції в людський капітал - стратегічно орієнтовані витрати коштів інвесторів, а також часу та зусиль людини на формування та розвиток її

продуктивних характеристик (здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, соціальної відповідальності) з метою підвищення ефективності їх використання і, як результат, отримання економічних і соціальних переваг як їх власником і його нащадками, так і іншими інвесторами

Практики виділяють декілька способів як можна інвестувати в наявний людський капітал і підвищити рівень утримання в компанії

- а) інвестування в розвиток співробітників;
- б) фонд стипендій;
- в) освітні бонуси;
- г) програми допомоги сім'ям.

В роботі представлена класифікація інвестицій в людський капітал та наведені основні переваги та недоліки інвестування в людський капітал.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДЬКИЙ КАПІТАЛ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Залізничний транспорт України є провідною транспортною галуззю країни, що забезпечує 82% вантажних і близько 50% пасажирських перевезень, які здійснюються всіма видами транспорту [34].

Експлуатаційна мережа залізниць в Україні становить близько 19,8 тис. км без урахування окупованих територій, мережа яких наразі не експлуатується), 47,2% з яких електрифіковано.

За обсягом вантажоперевезень залізниця України є четвертою на Євразійському континенті після залізниць Китаю, Росії та Індії. Вантажообіг Української залізниці (річний обсяг перевезень на 1 км) у 3-5 разів перевищує показник європейських країн.

Система залізничного транспорту України розширена в основних транс'європейських транспортних коридорах (Схід – Захід, Балтійське море – Чорне море).

Українська залізниця безпосередньо межує та співпрацює із залізницями Молдови, Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини та забезпечує роботу з 40 міжнародними залізничними переходами, а також обслуговує 18 українських морських портів Чорноморського та Азовського басейнів.

Територією України проходять три залізничні коридори – № 3, 5, 9. Взаємодія з пан'європейським коридором № 7, який проходить через річку Дунай, здійснюється через українські порти Ізмаїл та Рені.

Сьогодні протяжність залізничних транзитних коридорів в Україні становить 3162 км. В основному це двоколіїні електрифіковані, обладнані системами автоматичного блокування залізниці, що характеризуються

високою завантаженістю технічних засобів. Крім того, розвиваються перевезення через міжнародний транспортний коридор TRACECA (Європа – Кавказ – Азія).

Найбільшою компанією в галузі є Укрзалізниця (Державна адміністрація залізничного транспорту України), яка забезпечує централізоване управління процесом внутрішніх і міжнародних перевезень і регулює господарську діяльність залізниць.

Структура управління акціонерного товариства «Укрзалізниця» представлена на рис. 2.1.

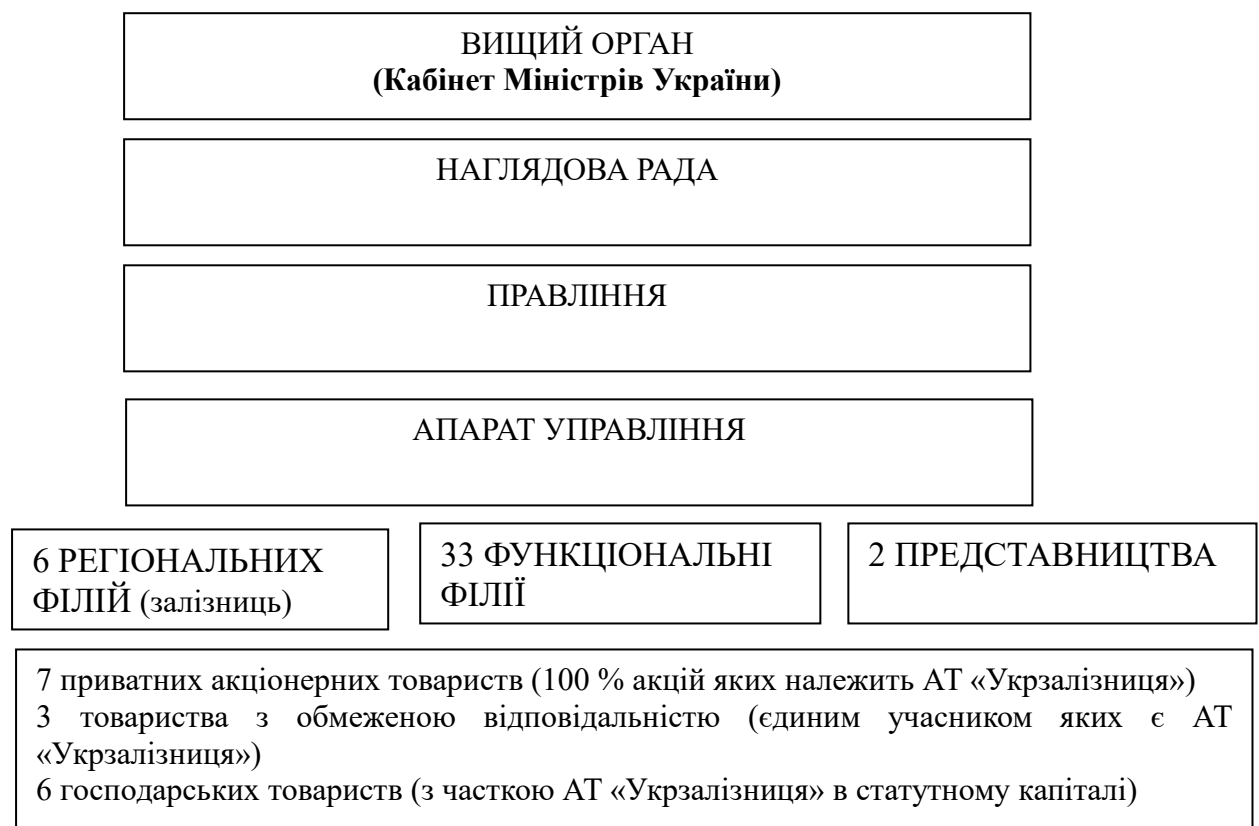


Рис. 2.1 Структура управління акціонерного товариства «Укрзалізниця», станом на 31 грудня 2020 р.

До сфери управління Укрзалізниці входять залізниці:

- Донецької;
- Львівської;
- Одеської;

- Південної;
- Південно-Західної;
- Придніпровської залізниць;
- інші підприємства та організації єдиного промислово-технічного комплексу, що забезпечує вантажні та пасажирські перевезення (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні підприємства та організації єдиного промислово-технічного комплексу АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

	2020 р	2019 р
АТ «Українська залізниця»	Материнська компанія	Материнська компанія
ПрАТ «Дніпропетровський тепловозоремонтний завод»	100 %	100 %
ПрАТ «Запорізький електровагоноремонтний завод»	100 %	100 %
ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»	100 %	100 %
ПрАТ «Київський електровагоноремонтний завод»	100 %	100 %
ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал»	100 %	100 %
ПрАТ «Гніванський завод спецзалізобетону»	100 %	100 %
ПрАТ «Київський електротехнічний завод «Трансигнал»	100 %	100 %
ТОВ «УЗ Карго Вагон»	100 %	100 %
ТОВ «Енерго Збут Транс»	100 %	100 %
ТОВ «Збут Енерджи ЛТД»	100 %	—
ПрАТ «СК «Таст-Гарантія»	65,62 %	65,62 %
ПрАТ «СК «Інтер-Поліс»	50,0046 %	50,0046 %

Єдиним акціонером АТ «Укрзалізниця» є держава Україна в особі Кабінету Міністрів.

Інвентарний парк пасажирських вагонів налічує 4,6 тис. одиниць, у тому числі робочий – 3,1 тис. одиниць. Також є швидкісні електропоїзди «Hyundai» - 10 одиниць; швидкісні електропоїзди «Тарпан» - 2 од.; міжрегіональні поїзди локомотивної тяги - 2 од.

Загальний парк вантажних вагонів становить 82,5 тис. одиниць. З наявної частини вантажних вагонів робочий парк складає 62,9 тис. од.

Інвентарний парк локомотивів складає 3,9 тис. одиниць, у тому числі: електровозів - 1,7 тис. одиниць; тепловозів - 2,2 тис. од.

Основні показники, що характеризують діяльність Укрзалізниці наведено в табл. 2.2 [34].

Таблиця 2.2

Основні статистичні показники діяльності АТ «Укрзаліниця»

Статистичний показник	Значення
Експлуатаційна довжина головних колій	19 787 км , електрифікованих колій — 9319 км, ширина колії — 1520 мм
Кількість залізничних станцій	1402 од.
Кількість залізничних переїздів	105 од.
Кількість переїздів на головних і станційних	4198 од.
Інвентарний парк вантажних вагонів	85,2 тис. од.
Інвентарний парк пасажирських вагонів	4,32 тис. од.
Інвентарний парк тепловозів	1944 од.
Інвентарний парк електровозів	1627 од.
Інвентарний парк дизель-поїздів	301 секція
Середня кількість працівників	266,3 тис. Осіб
Відправлено пасажирів за 2020 рік	10 696,2 млн пас-км
Перевезено вантажів за 2020 рік	175 587,1 млн тон-км

* Дані наведено крім тимчасово окупованої території Автономної республіки Крим і м. Севастополь, а також частини зони проведення антитерористичної операції

Частка вантажообігу залізничного транспорту у загальному вантажообігу за 2020 р становила 56 % (72 % без трубопровідного) – порівняно з минулим роком частка збільшилася (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вантажообіг за видами транспорту

Вид транспорту	Вантажообіг, млн т·км				Частка видів транспорту у загальному вантажообігу, %		
	2018	2019	2020	% до 2019 р.	2018	2019	2020
Усіма видами транспорту, зокрема:	361 355	355 009	313 239	88,2	100,0	100,0	100,0
залізничним	186 344,1	181 844,7	175 587,1	96,6	51,6	51,2	56,1
автомобільним	72 068,3	64 952,9	65 176,9	100,3	19,9	18,3	20,8
водним	3 363,0	3 387,7	2 877,3	84,9	0,93	0,95	0,92
трубопровідним	99 239,9	104 528,1	69 281,8	66,3	27,5	29,4	22,1
авіаційним	339,7	295,6	316,2	107,0	0,09	0,08	0,1
Довідково: частка залізничного транспорту без врахування трубопровідного					71,1	72,6	72

Зменшення обсягів вантажних залізничних перевезень у 2020 р порівняно з 2019 р відбулось:

- імпорт на -6,7 млн тон (-15,4 %) – становить 36,5 млн тонн,
- експорт на -2,8 млн тон (-2,5 %) – становить 113 млн тонн,
- транзит на -1,9 млн тон (-12,8 %) – становить 12,5 млн тонн.

У внутрішньому сполученні перевезення збільшились (+3,9 млн тон, або +2,8 %) до 143,4 млн тон (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники перевезень вантажів залізничним транспортом, 2019-2020 рр.

Найменування показників	2019 р	2020 р	"+/-" до 2019	% до 2019
Перевезено, млн т, у т.ч.	312,94	305,48	-7,46	97,6
-транзит	14,39	12,54	-1,85	87,2
-імпорт	43,16	36,51	-6,65	84,6
-експорт	115,83	112,99	-2,84	97,5
-внутрішні	139,55	143,43	3,88	102,8
Вантажообіг, млн т·км, у т.ч.	181 844,7	175 587,1	-6 257,6	96,6
-транзит	15 216,2	14 276,4	-939,8	93,8
-імпорт	23 673,5	20 225,5	-3 448,0	85,4
-експорт	80 855,8	77 838,8	-3 017,0	96,3
-внутрішні	62 099,2	63 246,4	1 147,3	101,8

У загальному обсязі перевезення пасажирів залізничний транспорт посідає друге місце.

В структурі перевезень частка залізничного транспорту становить 27,5 % (2018 р), 21,8 % (2020 р) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Пасажирообіг за видами транспорту

Вид транспорту	Пасажирообіг, млн т·км				Частка видів транспорту у загальному пасажирообігу, %		
	2018	2019	2020	% до 2019 р.	2018	2019	2020
Усіма видами транспорту, зокрема:	104 446	107 175	49 034,8	45,8	100,0	100,0	100,0
залізничним	28 685,2	28 413,5	10 696,2	37,6	27,5	26,5	21,8
автомобільним	34 560,3	33 879,9	19 092,2	56,4	33,1	31,6	38,9
водним	27,6	25,8	4,0	15,5	0,0	0,0	0,0
авіаційним	25 889,3	30 241,8	10 106,9	33,4	24,8	28,2	20,6
трамвайним	3 925,4	3 729,2	2 541,0	68,1	3,8	3,5	5,2
тролейбусним	5 804,8	5 407,0	3 452,9	63,9	5,6	5,0	7,0
метро	5 553,4	5 477,8	3 141,6	57,4	5,3	5,1	6,4

Лідером з пасажирообігу є Південно-Західна залізниця (табл. 2.6).

Доходи АТ «Укрзалізниця» за сегментами представлені в табл. 2.7.

За всіма сегментами у 2020 р спостерігається зменшення суми доходів у порівнянні з 2019 р.

Доходи від реалізації по договорах з клієнтами за 2019-2020 рр представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.6

Об'ємні показники по пасажирських перевезеннях по АТ «Укрзалізниця» за 2018-2019 рр

Назва показника	Період	Донецька	Придні-провська.	Південна	Південно-Західна	Одеська	Львівська	Україна, разом
Пасажирообіг — всього (млн.пас.км)	мин.рік	624,53	3034,61	3705,13	10636,52	6358,96	4255,16	28614,91
	викон.	614,75	3081,38	3725,84	10489,61	6336,90	4107,63	28356,09
	%до мин	98,4	101,5	100,6	98,6	99,7	96,5	99,1
- дальнє	мин.рік	441,98	2371,44	2545,87	9098,25	5689,59	3481,39	23628,51
	викон.	450,17	2426,30	2570,48	8843,99	5638,39	3413,81	23343,13
	%до мин	101,9	102,3	101,0	97,2	99,1	98,1	98,8
- приміське	мин.рік	182,55	663,17	1159,26	1538,27	669,38	773,77	4986,40
	викон.	164,58	655,08	1155,36	1645,62	698,51	693,82	5012,97
	%до мин	90,2	98,8	99,7	107,0	104,4	89,7	100,5
Відправлено пасажирів (тис.чол.)	мин.рік	6552,19	20690,46	32603,09	49475,55	16990,76	24850,67	151162,73
	викон.	6123,63	19874,45	31380,39	51778,46	17019,72	23439,34	149616,00
	%до мин	93,5	96,1	96,2	104,7	100,2	94,3	99,0
- дальнє	мин.рік	2197,50	5100,25	4807,01	19190,93	6541,93	9449,13	47286,74
	викон.	2284,99	5008,56	4587,25	19182,73	6280,12	8928,93	46272,59
	%до мин	104,0	98,2	95,4	100,0	96,0	94,5	97,9
.- приміське	мин.рік	4354,69	15590,21	27796,09	30284,62	10448,84	15401,54	103875,99
	викон.	3838,64	14865,89	26793,14	32595,73	10739,60	14510,42	103343,41
	%до мин	88,1	95,4	96,4	107,6	102,8	94,2	99,5

Таблиця 2.7

Доходи від реалізації АТ «Укрзалізниця» за сегментами

Доходи від реалізації зовнішнім покупцям	Вантажні перевезення				Міжміські пасажирські перевезення		
	Разом, в т.ч.	Інфраструктурна складова	Локомотивна складова	Вагонна складова	Разом, в т.ч.	Інфраструктурна складова	Вагонна складова
За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	65 330 079	39 724 844	20 717 801	4 887 434	3 679 552	1 352 588	2 326 964
За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року	73 288 883	40 730 787	21 931 962	10 626 134	9 161 651	3 989 997	5 171 654

Продовження табл. 2.7

Період		Приміські пасажирські перевезення	Допоміжна діяльність*	Всі інші сегменти	Сума всього по сегментам	Нерозподілені елементи	Елімінації (А)	Коригування (В)	Всього
За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	Доходи від реалізації зовнішнім покупцям	453 467	5 457 970	843 220	75 764 288	—	—	(472 728)	75 291 560
	Доходи від реалізації іншим сегментам	—	1 584 429	8 861 337	10 445 766	—	(10 445 766)	—	—
За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року	Доходи від реалізації зовнішнім покупцям	766 052	7 256 752	650 202	91 123 540	—	—	(771 221)	90 352 319
	Доходи від реалізації іншим сегментам	—	1 123 870	9 588 466	10 712 336	—	(10 712 336)	—	—

Таблиця 2.8

Доходи від реалізації по договорах з клієнтами за 2019-2020 рр

Період	Сегменти	Вантажні перевезення	Міжміські пасажирські перевезення	Приміські пасажирські перевезення	Допоміжна діяльність	Всі інші сегменти	Всього
2020 р	Доходи від вантажних перевезень	65 018 753	—	—	—	—	65 018 753
	Доходи від перевезення пасажирів та багажу	—	3 679 552	453 467	—	—	4 133 019
	Інші доходи	—	—	—	5 296 568	843 220	6 139 788
	Всього доходів від реалізації по договорах з клієнтами	65 018 753	3 679 552	453 467	5 296 568	843 220	75 291 560
2019 р	Доходи від вантажних перевезень	72 488 806	—	—	—	—	72 488 806
	Доходи від перевезення пасажирів та багажу	—	9 139 743	766 052	—	—	9 905 795
	Інші доходи	—	—	—	7 307 516	650 202	7 957 718
	Всього доходів від реалізації по договорах з клієнтами	72 488 806	9 139 743	766 052	7 307 516	650 202	90 352 319

Донедавна «Залізниця України» забезпечувала потреби господарства та населення у перевезеннях. Це було досягнуто в основному завдяки великій кількості технічних можливостей, створених в СРСР за рахунок центрального фінансування. Останні 20 років інвестиції в оновлення основних фондів відбуваються виключно за рахунок власних коштів залізниці, що навіть не дозволяє нормально відтворювати основні фонди, особливо їх активну частину – рухомий склад.

Сьогодні технічний ресурс залізниць практично вичерпаний. Існує загроза, що в майбутньому залізниця не зможе забезпечити потреби економіки України в перевезеннях [35].

Нинішня залізнична система страждає від застарілих локомотивів і рухомого складу, а також від сильно зношеної інфраструктури, що спричиняє вузькі місця руху у важливих місцях. Середній ступінь зносу вантажних вагонів становить майже 90%, пасажирських – 92%. Майже всі локомотиви і 56% пасажирських вагонів мають середній вік понад 40 років.

Щоб гарантувати зростання обсягів експорту з України та досягнення цілей сталого економічного розвитку, загальна потреба в інвестиціях у локомотиви становитиме близько 270 млрд грн у найближчі 25 років. Масштабна програма капітальних витрат вже на підході. У 2018 р Укрзалізниця підписала рамкову угоду з GE Transportation про постачання тепловозів із локалізацією частини їх виробництва в Україні. Наразі 30 нових локомотивів уже стоять на колії та забезпечують майже 30% усіх залізничних перевезень вантажів.

Протягом 1992-2015 рр темпи зростання цін на споживчі товари перевищували темпи зростання тарифів на перевезення, що не дозволяло оновлювати рухомий склад та інфраструктуру за рахунок власних коштів залізниць.

Кошти, передбачені Законом України «Про залізничний транспорт» (Постанова Верховної Ради України № 274/96-ВР від 04.07.96) [36], на будівництво та модернізацію колій та придбання рухомого складу для

перевезення пасажирів не були виділені. Практично не виділялися кошти з місцевих бюджетів на придбання електричок та дизель-поїздів для перевезення пасажирів у приміському сполученні, не в повному обсязі відшкодовувалися збитки від соціального обслуговування пасажирів у приміському сполученні.

Пропускна здатність окремих ділянок і напрямків знаходиться на критичній позначці. З метою усунення «вузьких місць» на мережі залізниць України та підвищення техніко-експлуатаційних можливостей об'єктів інфраструктури необхідно провести їх технічне переоснащення та модернізацію.

Через катастрофічний знос рухомого складу, невідповідність між придбанням та списанням вантажних вагонів і локомотивів існує загроза забезпечення потреб промислових галузей економіки у перевезеннях вантажів з відповідними витратами державного бюджету та нижчі темпи економічного розвитку країни.

Резерви пропускної спроможності практично вичерпані крайнім зносом і низькою продуктивністю пасажирського рухомого складу. Невжиття ефективних заходів щодо оновлення пасажирського рухомого складу призведе до неможливості виконання пасажирських перевезень у повному обсязі та, як наслідок, зниження мобільності населення.

Основні питання, які необхідно вирішити [37]:

- збільшення пропускної спроможності мережі залізниць України;
- оновлення та модернізація основних засобів;
- техніко-технологічне відставання залізниць України від європейських залізниць;
- відсутність власних джерел для оновлення основних фондів, відсутність державної підтримки інноваційного розвитку залізничного господарства та низький рівень інвестиційної привабливості з точки зору залучення інвестицій, що призводить до надзвичайного фізичного зносу та невідповідності технічного оснащення залізниць сучасним вимогам;

- недостатній рівень конкуренції на ринку надання транспортних послуг та невідповідність європейським вимогам доступу до ринку транспортних послуг;
- необхідність реформування «Укрзалізниці», забезпечення прозорості її діяльності шляхом формування вертикально інтегрованої системи управління компанією, побудови її діяльності відповідно до принципів, задекларованих у директивах ЄС;
- виконання залізницею суспільно-соціальних функцій (перевезення пільгових пасажирів, утримання малодіючих збиткових ліній) у поєднанні з регульованими державою низькими тарифами на пасажирські перевезення та відсутністю ефективного механізму компенсації збитків від надання соціально значущих послуг суттєво обмежує технічної та технологічної модернізації можливостей залізниць, призводить до перехресного фінансування збиткових пасажирських перевезень вантажними перевезеннями, що суперечить вимогам директив ЄС.

2.2 Аналіз інвестиційної діяльності АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Ефективна інвестиційна політика має вагоме значення для реалізації Стратегії Укрзалізниці. Триває робота над формалізацією інвестиційної політики – розбудовуються єдині систематизовані підходи до впровадження інвестиційної діяльності, яка тісно пов'язана з фінансово-економічною, кредитною, технічною політиками [38].

Велику увагу Товариство приділяє розширенню механізмів залучення інвестицій, підвищенню ефективності інвестицій та організації системи моніторингу інвестиційної діяльності.

У 2020 р. пріоритетними напрямками капітальних вкладень Компанії залишалися капітальне будівництво та придбання основних засобів, зокрема рухомого складу. На ці напрями було спрямовано понад 35 % всіх капітальних інвестицій АТ «Укрзаліниця». Також значна частина

капітальних інвестицій була спрямована на модернізацію та модифікацію основних засобів (майже 29,5 %) та на капітальні ремонти (понад 31 %).

Загальна сума капітальних інвестицій Товариства у 2020 р. склала 8 442,3 млн грн (у 2019 році - 10 697,1 млн грн). Через пандемію COVID-19 та запроваджені карантинні обмеження план з капітальних інвестицій на 2020 р за результатами року виконано на 66,8 %. З цих же причин, порівняно з 2019 р, виконання плану з капітальних інвестицій у 2020 р становить 78,9 % (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Капітальні інвестиції АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» за основними
напрямами, 2018-2020 рр.**

Напрями капітальних інвестицій	2018 р. факт, млн грн	2019 р. факт, млн грн	2020 р			Виконан- ня до 2009 р., %
			план, млн грн	факт, млн грн	виконан- ня плану, %	
Капітальне будівництво, зокрема:	4 282,7	1 912,8	4 397,1	1 816,5	41,3	95,0
реконструкція колії	2 006,4	1 024,0	2 200,5	846,6	38,5	82,7
Придбання основних засобів, зокрема:	6 302,0	3 016,2	1 677,9	1 164,8	69,4	38,6
рухомий склад	5 571,5	2 447,0	1 031,9	797,0	77,2	32,6
інші основні засоби	730,5	569,2	646,0	367,8	56,9	64,6
Придбання необоротних матеріалів активів	330,3	366,2	333,0	306,8	92,1	83,8
Придбання нематеріальних активів	164,1	60,0	112,4	44,1	38,7	72,5
Модернізація, модифікація основних засобів, зокрема:	3 390,6	3 297,0	3 862,5	2 488,0	64,4	75,5
модернізація рухомого складу	2 887,6	2 902,2	2 987,0	2 266,8	75,9	78,1
модернізація інших основних засобів	503,0	394,8	875,5	221,2	25,3	56,0
Капітальний ремонт, зокрема:	2 443,1	2 044,9	2 252,2	2 622,1	116,4	128,2
капітальний ремонт рухомого складу	962,6	1 116,5	1 501,8	1 718,9	114,5	154,0
капітальний ремонт будівель та споруд	1 400,0	845,5	658,2	859,3	130,6	101,6
капітальний ремонт інших основних засобів	80,5	82,9	92,2	43,9	47,6	53,0
Усього	16 912,8	10 697,1	12 635,1	8 442,3	66,8	78,9

Інвестиції АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» у приміські пасажирські перевезення за 2020 р при плані 564,6 млн грн освоєно 479,55 млн грн капітальних інвестицій, або 84,9 %. Освоєння інвестицій у приміські пасажирські перевезення за 2020 р по розділах представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Інвестицій у приміські пасажирські перевезення, 2020 р

Напрямок інвестування	План, млн грн	Факт, млн грн	Факт/план, %
Капітальне будівництво	9,99	10,97	109,9 %
Модернізація основних засобів	390,36	329,65	84,4 %
Машини, механізми та обладнання	21,52	20,44	95,0%
Необоротні, матеріальні активи	6,63	6,37	96,1 %
Капітальний ремонт	136,11	112,12	82,4 %
Разом	564,6	479,55	84,9 %

Інвестиції Товариства в інфраструктуру (господарство колії) у 2020 р становили 2,192 млрд грн (план – 3,512 млрд грн) - 62,4 % від запланованого показника.

Окрім цього, між АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» та Європейським банком реконструкції і розвитку (ЄБРР) укладено угоди на загальну суму 70 млн дол. США. За рахунок коштів, виділених ЄБРР, Товариство виконало роботи з реконструкції колії та стрілочних переводів на загальну суму 739,85 млн грн, питома вага яких у загальних витратах становить 58,6 %.

Також виконано робіт з реконструкції колії на загальну суму 831,65 млн грн і технічного переоснащення (реконструкції) стрілочних переводів у на суму 428,48 млн грн.

Водночас було придбано і виготовлено основних засобів на суму 59,58 млн грн, серед них колійного інструменту – на 20,86 млн грн, обладнання для інженерних споруд – на 3,78 млн грн, іншого обладнання на 14,73 млн грн. У 2020 р загальний обсяг капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» у локомотивне господарство склав 1 587,24 млн грн (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Інвестиції в локомотивне господарство, 2020 р

Напрямок інвестування	План, млн грн	Факт/план, %
Модернізація	1 238,38	68,2 %
- з них на модернізацію локомотивів	1 236,76	
Капітальний ремонт	276,13	111,54 %
- з них на капітальний ремонт локомотивів	246,41	
Механізми та обладнання	48,65	118,3 %
Капітальне будівництво	6,83	77 %
Інші необоротні матеріальні активи	17,25	157,5 %

АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» інвестиційну діяльність проводить як за рахунок власних ресурсів, так і шляхом залучення зовнішніх коштів.

Протягом 2020 р Компанія інвестувала 794,1 млн грн у закупівлю, 2,9 млн грн у виготовлення, 2 266,8 млн грн у модернізацію та 1 718,9 млн грн у капітальні ремонти рухомого складу. Загальна сума інвестицій в оновлення рухомого складу Товариства у 2020 р склала 4 782,7 млн грн (табл. 2.12).

Окрім здійснення капітальних інвестицій, у 2020 р в рамках підготовки до виконання будівельних робіт за проєктом «Електрифікація залізничного напрямку Долинська– Миколаїв – Колосівка» Укрзалізниця за власні кошти частково здійснила відведення земельних ділянок, необхідних для будівництва.

Найважливіші інвестиційні проєкти Товариства у 2020 р представлені в табл. А.1 Додатку А.

Таблиця 2.12

**Інвестиції у оновлення рухомого складу АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»,
2020 р.**

Назва рухомого складу	Придбано		Виготовлено		Модернізовано		Проведено капітальний ремонт	
	К-ть	Сума, млн грн	К-ть	Сума, млн грн	К-ть	Сума, млн грн	К-ть	Сума, млн грн
Вантажні вагони	-	-	-	2,9	2 755	438,9	3 746	576,5
Пасажирські вагони	28	661,9	-	-	13	215,5	439	545,4
Тяговий рухомий склад	-	-	-	-	94	1 236,7	22	272,3
Моторвагонний рухомий склад (дизель- поїзд)	-	-	-	-	29 секцій	372,4	25 секцій 4 од. дизель- поїздів	112,1
Швидкісні електропоїзди (регіональні перевезення)	-	-	-	-	-	-	2	114,7
Колійний та інший рухомий склад	4	132,2	-	-	3	3,3	190	97,9
Всього	794,1	2,9	2 266,8	1 718,9				

Окрім реалізації вищезазначених проєктів, Укрзалізниця за рахунок власних коштів продовжує реалізацію проєкту «Електрифікація дільниці Ковель – Ізов – Держкордон».

В 2020 р правлінням АТ «Укрзалізниця» затверджено проєкт «Реконструкція споруд залізниці з електрифікацією дільниці «Ковель – Ізов – Держкордон у Волинській області. 1 черга», проведено тендерну процедуру із залучення технічного нагляду та розпочато процес отримання дозволу на виконання будівельних робіт.

Спільно з Європейським інвестиційним банком Товариство продовжує роботу з підготовки ТЕО за проєктом «Модернізація та подальша електрифікація залізничної лінії Ковель – Ягодин – Державний кордон». Техніко-економічне обґрунтування розроблятиметься за грантові ошти ЄІБ.

В результаті розробки ТЕО буде визначено оптимальний інвестиційний варіант реалізації проєкту.

Законом «Про Державний бюджет України на 2021 рік» [39] вперше передбачено фінансування частини капітальних інвестицій в залізничний транспорт за рахунок коштів державного бюджету, зокрема:

- 4 025,9 млн грн – на оновлення рухомого складу для перевезення пасажирів та модернізацію залізничної інфраструктури для розвитку пасажирських перевезень;

- 5 млн грн – на проєктування та виконання робіт з відновлення залізничної колії європейського зразка шириною 1 435 мм від станції Чоп до станції Ужгород з доведенням до перону залізничного вокзалу Ужгород.

В результаті реалізації вищезазначених проєктів очікується зростання обсягів вантажних перевезень, забезпечення безпересадкового пасажирського сполучення між Україною та державами Європейського Союзу, зниження експлуатаційних витрат, збільшення дільничної швидкості руху поїздів, поліпшення екологічної ситуації.

Плани на 2021 р та середньострокову перспективу у сфері інвестиційної діяльності:

- початок будівництва за проєктом «Електрифікація залізничного напрямку Долинська – Миколаїв – Колосівка»;

- початок будівництва за проєктом «Ковель– Ізов – Держкордон»;

- оновлення рухомого складу для перевезення пасажирів та модернізація залізничної інфраструктури для розвитку пасажирських перевезень за рахунок бюджетних коштів;

- обрання партнера-виробника електровозів для оновлення тягового рухомого складу Товариства;

- укладення договорів надання послуг суспільно важливих перевезень (PSO) в рамках експериментального проєкту з модернізації регіональних пасажирських послуг;

- розробка ТЕО для вокзалів першої черги проєкту «Покращення управління вокзальними комплексами (концесія вокзалів)»;
- розробка ТЕО за проєктом «Модернізація та подальша електрифікація залізничної лінії Ковель – Ягодин – Державний кордон»;
- капітальне будівництво в межах затверджених планів;
- модернізація та капітальний ремонт рухомого складу;
- впровадження сталої практики державного фінансування залізничного транспорту;
- впровадження інструментів державно-приватного партнерства для розвитку об'єктів залізничного транспорту та залучення широкого кола інвесторів;
- реалізація передбаченого Національною транспортною стратегією 2030 проєкту високошвидкісного залізничного руху на території України у разі визначення державою потенційних джерел фінансування проєкту.

2.3 Практика інвестування в людський капітал АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Основними аспектами управління персоналом АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» є забезпечення достатньою кількістю кваліфікованого персоналу для задоволення потреб країни в перевезеннях залізничним транспортом пасажирів та вантажів, зростання продуктивності праці персоналу для покращення фінансовоекономічної стабільності підприємства, підвищення привабливості Товариства як роботодавця [39].

Рішенням правління від 12.09.2019 р. та наглядової ради від 05.11.2019 р. затверджено Стратегію розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки, якою передбачено реалізацію 24 стратегічних ініціатив за чотирма цілями:

- забезпечення наявності достатньої кількості кваліфікованого персоналу для задоволення потреб країни в перевезеннях залізничним транспортом пасажирів та вантажів;
- забезпечення зростання продуктивності праці персоналу для покращення фінансово-економічної стабільності АТ «Укрзалізниця»;
- підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця;
- підвищення якості управління в АТ «Укрзалізниця».

Середньомісячна заробітна плата працівників Товариства у 2020 р складала 11 600 грн, що на 4,3 % менше проти 2019 р (12 126 грн).

Така динаміка пов'язана із введенням в дію Антикризисового плану заходів АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» на 2020 р внаслідок погіршення фінансового стану Товариства, яке було спричинено пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями, що були запроваджені на усій території України. Це на 0,1 % вище середньої заробітної плати в державі та на 9 % нижче середньої заробітної плати у промисловості.

Найбільша частка працівників Укрзалізниці – 38 % (понад 86 тис. працівників) отримали у 2020 р заробітну плату у сумі від 10 000 до 15 000 грн (рис. 2.2).

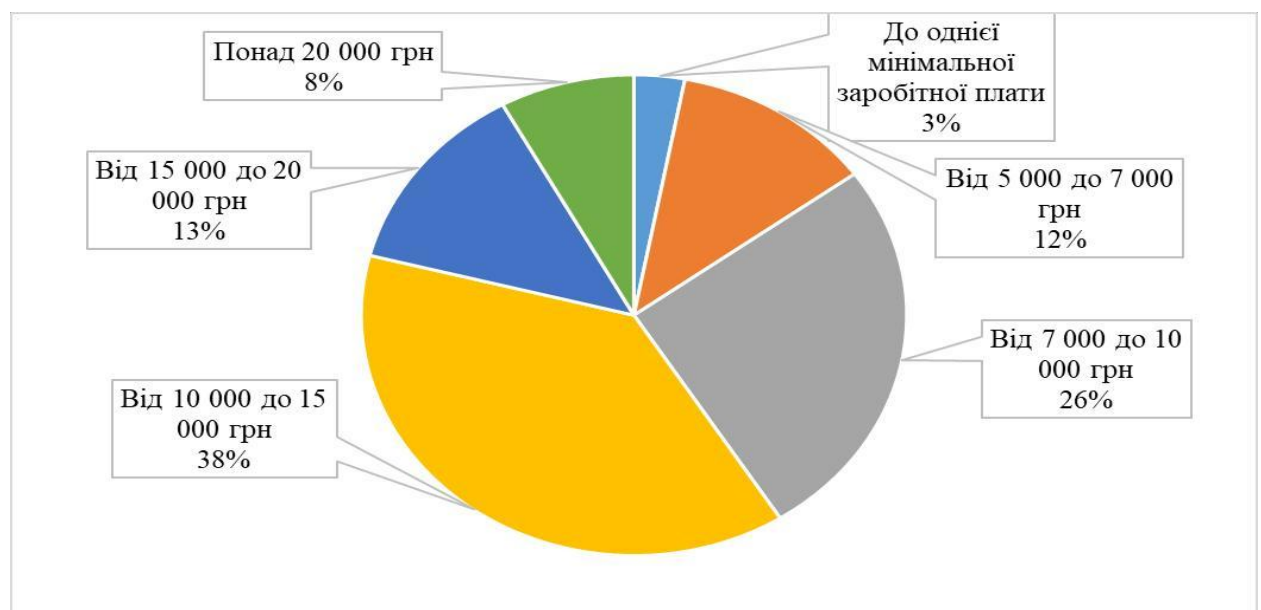


Рис. 2.2 Частка працівників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» за рівнем заробітної плати, 2020 р

АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» забезпечує своїх працівників одним з найкращих у країні соціальних пакетів. Компанія пропонує широкий набір компенсацій та пільг, серед яких:

- матеріальна допомога на оздоровлення,
- у зв'язку з одруженням,
- народженням дитини,- виплати при виході на пенсію,
- лікування та оздоровлення у санаторіях та будинках відпочинку,
- організація спортивних і культурних заходів та інші.

Система соціальної підтримки працівників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» спрямована на підвищення рівня життя співробітників та членів їх родин, а також рівня мотивації та задоволеності залізничників.

У складних фінансово-економічних умовах 2020 р надважливим завданням для Компанії було максимально зберегти передбачені для працівників пільги та гарантії та подбати про їх соціальний захист.

Розподіл витрат Компанії на виконання Галузевої угоди наведено в табл.2.13.

Таблиця 2.13

Витрати АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» на виконання Галузевої угоди

Витрати	млн грн	%
надбавка за вислугу років	3 362,12	26
доплати та надбавки	2 724,21	21
матеріальна допомога	1 937,38	15
- у т.ч. на оздоровлення	1 411,38	11
охорона праці	740,53	6
додаткова відпустка	630,29	5
утримання об'єктів оздоровлення, здешевлення путівок	311,33	2
допомога при звільненні у зв'язку з виходом на пенсію	397,11	3
виплати за роз'їзний характер роботи	385,34	3
медичні обстеження та медичні огляди	188,64	1,5
інше	2 272,44	17,5

АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» реалізує програму забезпечення житлом. У 2020 р. завершено будівництво 110 квартир у житловому будинку в м. Харків.

Співробітники, що перебувають на обліку на отримання житла, отримали ордери на 53 квартири II черги 100-квартирного житлового комплексу у м. Синельниковому. Після реконструкції введено в експлуатацію 8-квартирний житловий будинок у м. Здолбунів Рівненської області. Тривають роботи з будівництва (реконструкції) 4-квартирного житлового будинку в с. Козятин Вінницької області, а також реконструкції нежитлової будівлі під багатоквартирний житловий будинок в м. Ніжин Чернігівської області.

На балансі АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» знаходиться 75 гуртожитків, розрахованих на понад 6,3 тисячі ліжко-місць. Зараз у гуртожитках мешкає понад 4,5 тисячі осіб. На утримання гуртожитків спрямовано понад 60,1 млн грн, зокрема на поточне утримання – 49 млн грн, на ремонтні роботи – понад 11,1 млн грн.

Важливим напрямком інвестування у людський капітал є підтримка здорового способу життя та оздоровлення працівників. Оздоровлення відбувається у 3 санаторіях – «Медичний центр реабілітації залізничників», «Світязянка» та санаторії ім. М. Гоголя. У 2020 р в умовах карантинних обмежень, у галузевих закладах Товариства оздоровлено 4 097 залізничників та членів їхніх сімей.

Матеріальна допомога на лікування коронавірусної інфекції надається відповідно до Порядку надання матеріальної допомоги на медичні та інші цілі працівникам, пенсіонерам акціонерного товариства «Українська залізниця» та членам їхніх сімей. Граничний розмір допомоги становить від 6 до 10 тис. грн за наявності оригіналів чеків та повного пакета документів.

У Товаристві діє спеціалізована філія «Центр охорони здоров'я» (ЦОЗ), до складу якої входять 8 клінічних лікарень (в яких працівники можуть отримати стаціонарне лікування), а амбулаторну допомогу надають:

- 6 лінійних амбулаторій,

- 142 здоровпункти,
- 48 медпунктів на залізничних вокзалах.

Залізничники та члени їх сімей, а також пенсіонери-залізничники мають доступ до безоплатної якісної медичної допомоги в усіх медичних закладах Компанії, де вони можуть пройти обстеження, профілактичні огляди та лікування. Протягом 2020 р працівникам Компанії, членам їх сімей, а також пенсіонерам-залізничникам закладами охорони здоров'я Укрзалізниці надавались такі основні медичні послуги:

- надання первинної медико-санітарної допомоги в умовах поліклініки і пунктів охорони здоров'я на підприємствах;
- надання вторинної спеціалізованої медичної допомоги в амбулаторних умовах з різних спеціальностей;
- ведення вагітності в амбулаторних умовах;
- надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги в умовах денного стаціонару;
- надання спеціалізованої медичної допомоги у відділеннях стаціонару по різних спеціальностях;
- надання медичної допомоги дітям;
- надання послуг з медичної реабілітації;
- надання стоматологічної допомоги дорослим та дітям;
- надання медичної допомоги хворим на захворюваннями внутрішніх органів, ендокринної системи, неврологічними захворюваннями; проведення інструментальних методів обстеження (рентгенологічних, ендоскопічних, ультразвукових, електрофізіологічних); проведення загальноклінічних та біохімічних лабораторних обстежень, а також лабораторних досліджень з метаболічного скринінгу; проведення хірургічних операцій; проведення анестезії та анестезіологічного моніторингу під час хірургічних операцій та обстежень; забезпечення післяопераційного моніторингу, знеболення та подальшої медикаментозної терапії; надання медичної допомоги вагітним в пологах, з ускладненим перебігом вагітності та з екстрагенітальною

патологією; забезпечення цілодобового лікарського та медсестринського догляду за пацієнтами; надання допомоги при гострому інсульті; надання медичної допомоги при інфаркті; проведення патоморфологічних досліджень; психологічні лікувальні втручання; паліативна допомога.

Медичні заклади Компанії активно співпрацюють зі страховими компаніями за програмами добровільного медичного страхування, що дозволяє покращити фінансування та забезпечувати на належному рівні надання медичних послуг застрахованим залізничникам.

За страховими полісами всіх страхових компаній у 2020 р. було проліковано 22 598 залізничників. З них працюючих – 13 537. Загальна кількість надходжень від страхових компаній до філії «ЦОЗ» у 2020 році становила 51,32 млн грн.

Укрзалізниця розуміє важливість забезпечення високої професійної підготовки, постійного підвищення кваліфікації, а також реалізації працівниками своїх прав на навчання. У Товаристві розробляються та реалізуються програми фахового вдосконалення: кадрового резерву, наставництва, розвитку кар'єри, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників.

В АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» створена розгалужена мережа центрів професійного розвитку персоналу, діють центри професійної освіти, здійснюється виробнича практика, постійне навчання на виробництві.

У 2020 р 366 працівників пройшли зовнішнє навчання. Основні теми навчання:

- «Будівництво 2020. Законодавче та нормативне забезпечення будівельної діяльності. Нові процедури та правила. Новий порядок»;
- «Публічні закупівлі – 2020. Закупівлі товарів, робіт і послуг за новими правилами. Як проводити тендери у 2020 році»;
- «Охоронник»;
- «Внутрішній аудит на підприємстві»;
- «Детальний аналіз аудиту бізнес-процесів»;

- «Проектний менеджмент»;
- «Менеджер із закупівель»;
- «Корпоративний секретар»;
- «Навчання зі стрільб» та інші.

Також 40 працівників пройшли внутрішнє навчання за темами «Ліміти фінансових зобов'язань» та «Посадова інструкція: від підготовки до затвердження».

У 2020 р АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» впровадило низку стратегічних ініціатив у сфері розвитку та навчання персоналу:

- розробка та впровадження Моделі компетенцій;
- формування та розвиток кадрового резерву;
- впровадження дуальної форми навчання у професійну підготовку кваліфікованих робітників у закладах професійної (професійно-технічної) освіти та фахівців у закладах вищої освіти для залізничної галузі;
- розроблення професійних стандартів на модульно-компетентнісній основі з визначених професій;
- забезпечення можливості залучення робітників основних професій до виконання робіт за гостродефіцитними суміжними професіями.

70 % працівників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» – кваліфіковані робітники. Компанія забезпечує безперервне навчання і підвищення кваліфікаційного рівня робітників упродовж їх трудової діяльності. Професійне навчання робітничих кадрів здійснюється на виробництві, в центрах професійного розвитку персоналу та центрах професійної освіти регіональних філій, філії «Центр професійного розвитку персоналу».

Найпоширенішими видами навчання робітничих кадрів у 2020 р були перепідготовка та підвищення кваліфікації.

У 2020 р професійне навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації) пройшли 27983 робітники, виконання річного плану навчання склало 96,1 %. Навчання на виробництві пройшли 22575 робітників

(підготовлено – 874, перепідготовлено – 2174, підвищено кваліфікацію – 19527). 436 працівників пройшли навчання в інших навчальних закладах.

Окрім того, у 2020 р 4972 працівники пройшли навчання в центрах професійного розвитку персоналу та центрах професійної освіти (зпідготовки – 23, перепідготовки – 2176, підвищення кваліфікації – 2773 особи).

На базі центрів професійного розвитку персоналу та центрів професійної освіти організовуються та проводяться курси цільового призначення з надання першої домедичної допомоги (749 осіб) та здійснюється спеціальне навчання робітників з питань перевезення небезпечних вантажів (8161 працівник).

Навчання персоналу, який вперше в осінньо-зимових умовах приступає до роботи за професіями, що пов'язані з безпекою руху і особистою безпекою, здійснюється на курсах цільового призначення за програмою «першозимники» - 8767 осіб. Тривалість курсів становила не менше 8 навчальних годин.

З метою підвищення професійних та управлінських компетенцій у 2020 р пройшли навчання 3674 працівники лінійно-управлінського персоналу регіональних філій, філій АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»: керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці.

Додатково, безпосередньо на виробництві, технічне навчання пройшли понад 21000 працівників. Також у 2020 р пройшли навчання 406 працівників апарату управління.

З метою підвищення кваліфікації працівників, вивчення специфіки діяльності підрозділів, набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня претендентів на посаду в Компанії здійснюється стажування працівників (табл. 2.14).

Дистанційне навчання працівників Компанії спрямоване на реалізацію професійних освітніх програм, професійну підготовку, підвищення кваліфікації та розвиток особистісних якостей співробітників із

використанням технологій дистанційної освіти та можливостей інформаційно-телекомунікаційних систем АТ «Укрзалізниця».

Таблиця 2.14

Стажування працівників АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», 2020 р., осіб

Регіональна філія/ філія/апарат управ- ління	Мета стажування			Загальна кількість
	Зарахування до кадрового резерву	Підвищення рівня знань та навичок	Ротація (переведення на посаду)	
Апарат управління	7	6	9	22
Пасажирська компанія	13	-	2	15
Українська залізнична швидкісна компанія	-	5	-	5
Центр з ремонту та експлуатації колій- них машин	1	-	-	1
Львівська залізниця	-	2	-	2
Одеська залізниця	13	-	12	25
Південно-Західна залізниця	6	64	34	104
Південна залізниця	-	29	-	29
Придніпровська залізниця	1	-	1	2
Донецька залізниця	1	22	23	46

У Товаристві впроваджено Систему дистанційного навчання працівників – Портал розвитку знань АТ «Укрзалізниця», що містить електронні навчальні курси, до якого надано безкоштовний доступ усім працівникам Укрзалізниці [40].

Відповідно до Положення про внутрішніх тренерів в акціонерному товаристві «Українська залізниця», триває робота з підготовки внутрішніх

тренерів, що була розпочата у 2019 р. Проєкт спрямований на поширення, збереження, уніфікацію експертних знань та набутого досвіду всередині Товариства, оптимізацію витрат, організацію масового навчання, підвищення загального рівня компетентності персоналу.

У 2020 р сформовано список пропозицій до кандидатів у внутрішні тренери АТ «Укрзалізниця» та тем програм для розробки, до якого були включені працівники підрозділів апарату управління, регіональних філій.

Також у 2020 р було створено постійну експертну комісію щодо прийняття рішень з питань роботи з внутрішніми тренерами в Укрзалізниці та затверджено її склад.

Для працівників HR-вертикалі на регіональних філіях та філіях АТ «Укрзалізниця» запроваджені курси цільового призначення. Їх метою є розвиток професійних та лідерських компетенцій HR-керівників, актуалізація знань та навичок з урахуванням сучасних тенденцій та вимог до кваліфікації HR-керівників, створення конструктивної комунікації між колегами різних структурних підрозділів за рахунок командної взаємодії під час виконання спільних проєктів та завдань в рамках HR-школи, покращення інформованості щодо процесів та змін, які відбуваються в Товаристві, поглиблене ознайомлення із діяльністю суміжних департаментів HR-вертикалі Товариства тощо.

У вересні 2019 р для 32 працівників кадрових підрозділів філій було запроваджено HR-школу, затверджено для розробки 6 проєктів:

- Система наставництва у виробничому підрозділі;
- Школа молодого лідера;
- Створення універсального електронного курсу «Welcome-тренінг для новачка»;
- Гейміфікація як вид нематеріальної мотивації;
- Формування матриці розвитку компетенцій;
- Навчально-дистанційний курс для фахівців з пошуку та відбору персоналу.

У 2020 р для працівників кадрових підрозділів філій було проведено 5 навчальних модулів, 2 з яких – у дистанційному форматі.

Всі ці заходи прияли тому, що у 2020 р плинність кадрів АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» суттєво знизилась – з 16,3 % до 4,4 % (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Плинність кадрів АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ», 2019-2020 рр., %

Підрозділи	2019	2020
Всього по регіональних філіях	7,7	1,9
Всього по філіях	8,6	2,5

Висновки до розділу 2

Сьогодні технічний ресурс залізниць практично вичерпаний. Існує загроза, що в майбутньому залізниця не зможе забезпечити потреби економіки України в перевезеннях.

Основними проблемами, що постають перед керівництвом залізниці є:

- техніко-технологічне відставання від європейських залізниць;
- відсутність власних джерел для оновлення основних фондів, відсутність державної підтримки інноваційного розвитку залізничного господарства та низький рівень інвестиційної привабливості з точки зору залучення інвестицій, що призводить до надзвичайного фізичного зносу та невідповідності технічного оснащення залізниць сучасним вимогам;
- недостатній рівень конкуренції на ринку надання транспортних послуг та невідповідність європейським вимогам доступу до ринку транспортних послуг.

Основні питання, які необхідно вирішити щодо усунення цих недоліків:

- збільшення пропускної спроможності мережі залізниць України;
- оновлення та модернізація основних засобів;

- усунення техніко-технологічне відставання залізниць України від європейських залізниць;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості з точки зору залучення інвестицій;
- невідповідність європейським вимогам доступу до ринку транспортних послуг;
- необхідність реформування «Укрзалізниці», забезпечення прозорості її діяльності шляхом формування вертикально інтегрованої системи управління компанією, побудови її діяльності відповідно до принципів, задекларованих у директивах ЄС;
- виконання залізницею суспільно-соціальних функцій (перевезення пільгових пасажирів, утримання малодіючих збиткових ліній) у поєднанні з регульованими державою низькими тарифами на пасажирські перевезення та відсутністю ефективного механізму компенсації збитків від надання соціально значущих послуг суттєво обмежує технічної та технологічної модернізації можливостей залізниць, призводить до перехресного фінансування збиткових пасажирських перевезень вантажними перевезеннями, що суперечить вимогам директив ЄС.

АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» інвестиційну діяльність проводить як за рахунок власних ресурсів, так і шляхом залучення зовнішніх коштів.

Велику увагу Товариство приділяє розширенню механізмів залучення інвестицій, підвищенню ефективності інвестицій та організації системи моніторингу інвестиційної діяльності.

У 2020 р. пріоритетними напрямками капітальних вкладень Компанії залишалися капітальне будівництво та придбання основних засобів, зокрема рухомого складу. На ці напрями було спрямовано понад 35 % всіх капітальних інвестицій АТ «Укрзаліниця».

Також значна частина капітальних інвестицій була спрямована на модернізацію та модифікацію основних засобів (майже 29,5 %) та на капітальні ремонти (понад 31 %).

Стратегію розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки, якою передбачено реалізацію 24 стратегічних ініціатив за чотирма цілями:

- забезпечення наявності достатньої кількості кваліфікованого персоналу для задоволення потреб країни в перевезеннях залізничним транспортом пасажирів та вантажів;
- забезпечення зростання продуктивності праці персоналу для покращення фінансово-економічної стабільності АТ «Укрзалізниця»;
- підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця;
- підвищення якості управління в АТ «Укрзалізниця».

РОЗДІЛ 3

ІНВЕСТИЦІЇ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Цінності компанії як запорука інвестування в розвиток людського капіталу

Цінності є основою розвитку компанії в цілому, та людського капіталу зокрема. Вони керують найважливішими діями та поведінкою, наприклад, як приймаються бізнес-рішення та формуються успішні відносини; вказують на культуру компанії, практику найму та ідею продукту [36].

Основні цінності помітні в кожному аспекті компанії - від операцій, продажів і маркетингу до внутрішніх кадрових процесів. Основні цінності також є важливою опорою культури організації, тому інформування команди та узгодженість щодо них має вирішальне значення для розвитку згуртованої організації.

Відповідно до Gallup [37], лідери повинні враховувати наступне, визначаючи основні цінності своєї компанії:

- вони мають резонувати з командами;
- вони можуть бути (і є) прикладом лідерства;
- їх легко зрозуміти;
- вони актуальні для повсякденної роботи співробітників;
- вони мають резонувати з клієнтами;
- їх легко визначити в співробітниках і керівництві.

Існують сотні цінностей, з якими можуть пов'язуватися окремі особи та компанії, ми розбили їх за категоріями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цінності компанії за категоріями

Категорії цінностей	Цінності
1.Основні цінності, пов'язані з чесністю	- зобов'язання - чесність - розкутість - повага - довіра - персональна відповідальність
2.Основні цінності, орієнтовані на цілі	- відповідальність - виклик - економно - рішучість - драйв - розширення можливостей - зростання - тяжка робота - право власності
3.Основні цінності щодо створення кращого світу	- доступність - сміливість - творчість - освіта - етичний - навколишнє середовище - вплив - інновація - ярмарок - стійкість - бачення - співчуття - емпатія - соціальна відповідальність та справедливість
4.Людиноцентричні цінності	- командна робота - інклюзивність - взаємна повага - спільнота - спілкування - мужність - допитливість - приналежність - різноманітність - власний капітал - інклюзія - лідерство - пристрасть - безкорисливість - права людини (і тварин).

Відповідно до видів людського капіталу (див. п. 1.2 роботи) запропоновано заходи щодо розвитку кожного з них, які визначають напрями інвестування:

- освіта;
- здоров'я;
- психічне та емоційне благополуччя;
- пунктуальність;
- творчість;
- особиста стійкість;
- комунікативні навички.

а) освіта [38; 39].

Конкурентоспроможна заробітна плата, хороші соціальні пакети та гнучкість є обов'язковими умовами на сьогоднішньому все ще напруженому ринку праці. Тим не менш, приділення пріоритетної уваги розвитку співробітників має деякі додаткові переваги, які справді роблять його привабливим. Від підвищення задоволеності роботою та лояльності до вищих показників утримання та, зрештою, якісніших співробітників - безперервне навчання приносить користь усім учасникам.

Оновні причини та переваги інвестування в освіту співробітників:

- приваблює найкращі таланти. Кожна компанія сподівається знайти висококласних спеціалістів. Високоефективні співробітники шукають щось більше, ніж просто солідну зарплату та солідний соціальний пакет. Для амбітних, цілеспрямованих людей, можливості розвитку є основною перевагою. Потенційні співробітники хочуть знати, що вони мають майбутнє в організації. Вони хочуть розкрити свій потенціал, і компанія має подбати, щоб вони це зробили;

- збільшує утримання. Навіть важливішим, ніж залучення нових талантів, є утримання людей, які вже є. Заміна втраченого співробітника може коштувати половину його річної зарплати чи більше. І коли член команди йде, він забирає з собою як життєво важливі інституційні знання, так і значний

моральний дух компанії. Втрата відмінних співробітників може призвести до руйнівного ефекту доміно, що призведе до ще більшої плинності кадрів.

Акцент на професійному розвитку посиляє чіткий сигнал, що компанія дбає про майбутнє своїх співробітників. Безперервний розвиток дозволяє працівникам побачити себе у довгостроковому баченні та цінностях компанії. Лояльність виростає із цього загального очікування взаємовигідного майбутнього, і віддані співробітники не йдуть;

- персонал залишається задоволеним та залученим. Незадоволеність роботою та нудьга коштують компаніям реальних грошей через втрату продуктивності та залученості. Члени команди повинні відчувати, що їхня робота має реальний сенс і цінність. Крім того, добре навчені працівники краще розуміють, як ефективно виконувати свою роботу. А що більше позитивних результатів, то більше задоволення від роботи. Допомога у розвитку співробітників спонукає їх постійно переосмислювати себе та свою повсякденну роботу;

- дозволяє створювати майбутнє лідерство. Інвестиції у розвиток співробітників дозволяють формувати майбутнє лідерство відповідно до конкретних потреб та цінностей компанії. З культурою навчання і зростання можна визначити лідерів, що зароджуються, на ранній стадії. Просування зсередини дозволяє зберегти будь-які інвестиції, вкладені у співробітників. Ці інсайтери вже знайомі із повсякденною діяльністю компанії. Вони можуть легше переходити до нових ролей, спираючись на раніше набуті знання та навички. Визнання та використання існуючих талантів також може дати можливість колегам домагатися більшого прогресу та більшої відповідальності;

- дозволяє організації прагнути майбутнього. Професійний розвиток дозволяє співробітникам знайомитися з новими людьми, свіжими ідеями та творчо підходити до поточної та майбутньої роботи. Завдяки безперервному навчанню співробітники можуть накопичувати галузеві знання, відкривати для себе нові стратегії та методи та дізнаватися про останні технологічні

досягнення. Вони можуть привнести дух інновацій у свою повсякденну роботу та легше адаптуватися до майбутніх змін.

На сучасному ринку праці професійний розвиток перетворився з приємного привілею на необхідну вимогу. Він приваблює успішних людей, які прагнуть розкрити свій потенціал, і гарантує, що нинішні співробітники почуваються корисними, їх підтримують та цінують. Чи сприяє ви навчанню за допомогою навчальних курсів, програм наставництва або відшкодування витрат на навчання, коли співробітники ростуть і розвиваються, ваш бізнес може наслідувати їхній приклад [40].

б) здоров'я [41]. Нижче наведено чотири причини, чому інвестування в здоров'я працівників є правильним заходом із такими перевагами, як менша кількість лікарняних і зниження витрат на медичне страхування:

- підвищує довіру до роботодавця. Коли роботодавець інвестує в здоров'я своїх працівників, працівники відчуватимуть, ніби про них піклуються. Чим комфортніше цим працівникам на робочому місці, тим більше вони готові дотримуватися місії компанії та вміло виконувати свою роботу. Компанії повинні зосереджуватися не лише на рентабельності інвестицій чи річному доході, а й на добробуті працівників, які допомагають розвивати їхні компанії;

- сприяє взаємодії співробітників. У компанії жоден відділ не є важливішим за інший. Для всіх працівників важливо розуміти та поважати внесок один одного в компанію. Хороший спосіб сприяти здоровим стосункам між колегами - це залучити їх до спільної діяльності, не пов'язаної з роботою (наприклад, до фітнес-змагань). Інвестування в оздоровчу програму, яка базується на команді, може підвищити моральний дух компанії, а також взаємодію та зв'язки між різними відділами. Коли співробітники працюють над тією самою метою, усі навчаться співпрацювати поза межами роботи;

- зменшує стрес і підвищує продуктивність. Протягом усього життя ми нескінченно разів чули, що фізична активність і правильне харчування

можуть зменшити стрес і тривогу. Інвестиції в здоров'я співробітників дозволять їм очистити свій розум від усього, що не стосується їх роботи. Фізичні вправи та правильне харчування також підвищують енергію, і чим більше енергії мають працівники, тим продуктивнішими та стараннішими вони є у своїх робочих завданнях і проектах;

- підвищує загальне щастя працівників. Клієнти та замовники – це не єдиний набір осіб, яким роботодавці повинні догоджати у своїх компаніях. Дослідження показують, що коли працівники задоволені, їхні клієнти також задоволені, що позитивно відображається на бізнесі. Переваги інвестування в здоров'я працівників можуть призвести до утримання хороших працівників, а також залучення майбутніх кваліфікованих працівників, оскільки багато працівників шукають компанії з хорошими перевагами.

Через прямий зв'язок між здоров'ям співробітників і ефективністю організації, взяти на себе ініціативу інвестувати в лояльних співробітників, які залишаються на певний час, є інвестицією, яку варто зробити. Інвестиції в їхнє здоров'я можуть гарантувати, що вони особисто прагнуть до найкращого, адже здорові працівники — це здорова компанія [42].

- в) психічне та емоційне благополуччя. За даними Global Wellness Institute, 62% американців стверджують, що психічне нездужання впливає на їх здатність виконувати свою роботу.

Багато компаній сприяють оздоровленню за допомогою пільг для співробітників - безкоштовного абонементу в спортзал, піци по п'ятницях або столів для настільного тенісу в кімнаті відпочинку [43].

Щоб повною мірою реалізувати переваги інвестицій у здоров'я та добробут співробітників, компаніям слід розглянути можливість реалізації комплексної програми оздоровлення, адаптованої до унікальних потреб їхньої робочої сили. Це може включати:

- ініціативи щодо фізичного оздоровлення. Реалізація завдань у сфері фітнесу, субсидії на членство у тренажерному залі, локальні тренажерні зали та оздоровчі семінари можуть спонукати співробітників залишатися

активними та вести здоровий спосіб життя;

- підтримка здоров'я. Надання ресурсів для управління стресом, консультування з питань психічного здоров'я, а також навчання медитації чи уважності може допомогти співробітникам підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям та справлятися з навантаженнями на сучасному робочому місці. Регулярні перевірки психічного здоров'я та дестигматизуючі дискусії про психічний добробут можуть ще більше підвищити культуру підтримки на робочому місці;

- навчання харчування та здоров'я. Надання співробітникам доступу до консультацій з харчування, варіантів здорового харчування та навчання важливості підтримки збалансованого харчування може призвести до покращення загального стану здоров'я та підвищення продуктивності. Організація семінарів, вебінарів та семінарів з різних тем охорони здоров'я також може сприяти формуванню інформованої робочої сили, яка дбає про своє здоров'я;

- визнання та винагорода. Визнання та заохочення досягнень та здорового способу життя співробітників може допомогти зміцнити культуру здорового способу життя та стимулювати постійну участь в ініціативах у галузі здорового способу життя. Впровадження стратегій гейміфікації та стимулювання співробітників до здорової поведінки може ще більше мотивувати та надихати прагнення до благополуччя;

- фінансове благополуччя. Надання ресурсів для фінансового благополуччя, таких як семінари з фінансового планування та доступ до фінансових консультантів, може допомогти співробітникам ефективно управляти своїми особистими фінансами, зменшуючи фінансовий стрес та його вплив на загальний стан здоров'я та благополуччя.

г) пунктуальність [44]. Пунктуальність полягає не лише в тому, щоб приходити вчасно та вчасно закінчувати роботу, а й у тому, щоб поважати час інших людей. Цінуючи пунктуальність, ви розумієте, що інші люди покладаються на вас у виконанні завдань. Ви очікуєте, що інші зроблять те

саме.

Для цінних, але непунктуальних працівників можна запропонувати гнучкий графік роботи. Надання співробітникам можливості працювати віддалено або використовувати гнучкий графік роботи може допомогти їм досягти кращого балансу між роботою та особистим життям та знизити рівень стресу. Заохочення співробітників робити регулярні перерви та відключатися від роботи в неробочий час також може сприяти здоровішому та збалансованому способу життя;

д) творчість. 61% співробітників усвідомлюють, що від них очікують творчих ідей або нових способів виконання завдань на роботі. Але оскільки лише 30% працівників стверджують, що їм щодня дається час на обмірковування чи обговорення нових ідей, то стає все важливішим для менеджменту компаній розивати навички творчого мислення працівників [45].

Нижче наведено дев'ять способів інвестувати у співробітників, щоб створити більш залучену, продуктивну та задоволену робочу силу:

- надсилати співробітників на галузеві заходи. Галузеві події дають цінну можливість залишатися в курсі ринкових тенденцій, дізнаватися про останні досягнення у галузі та спілкуватися з іншими рушіями та шейкерами. Для співробітників це шанс увійти в роль представника компанії, що формує почуття власності для організації.

Відправляючи співробітників на галузеві заходи як форму професійного розвитку, найкраще заздалегідь визначити певні очікування. Деякі організації відправляють співробітників на заходи, а потім мають звітувати про ключові висновки за допомогою підведення результатів зі своєю командою. Це не лише чудовий спосіб поділитися знаннями, але й дає співробітникам можливість реалізувати свої навички презентації;

- сприяти можливостям менторства. Наставництво є давньою технікою розвитку внутрішніх талантів; допомагаючи співробітникам отримати знання та відточити ключові навички. 70% компаній зі списку Fortune 500 повідомляють про наявність формалізованої програми корпоративного

наставництва.

Окрім допомоги працівникам отримати лідерські навички та розвиватися у своїй професії, менторство допомагає організаціям економити гроші. Наявність сильної програми наставництва також може стати перевагою для залучення нових кандидатів;

- забезпечити більш часті, менш формальні огляди. Залучення співробітників є ключовою метою розвитку співробітників, а регулярні перевірки продуктивності є одним із найкращих способів підтримувати їхню зацікавленість. Замість того, щоб будувати свою систему огляду навколо однієї великої формальної перевірки раз на рік, ефективним є впровадження менш формальної структури щомісячної або щоквартальної перевірки.

- залучати експертів. Можливо надати можливості колективного розвитку, залучивши зовнішніх експертів для навчання співробітників універсально корисним темам, таким як публічні виступи, налагодження стосунків і критичне мислення. Можна запровадити програму розвитку у організації, співпрацюючи з місцевими університетами та громадськими групами;

- заохочувати членство в промислових і громадських організаціях. Присутність у галузевих організаціях виглядає добре для іміджу компанії, але це також важливий засіб розвитку для членів команди. Членство в торгових організаціях може допомогти працівникам глибше відчувати зв'язок зі своїм кар'єрним шляхом;

ж) особиста стійкість [46]. У світі позитивної психології стійкість – це здатність швидко відновлюватися та адаптуватися після травматичної події чи стресора. Враховуючи мінливі потреби організацій, підвищення стійкості є ключовим стратегічним пріоритетом. Стрес на робочому місці завдає значних збитків робочій силі - впливу на негативні результати для здоров'я; люди з низькою стійкістю в чотири рази частіше відчувають вигорання.

Практика інвестування в людський капітал, як ефективний метод боротьби зі стресами розглядає коучинг. Тренери можуть працювати з

працівниками різними способами, щоб допомогти їм розвинути навички, які підвищать їх стійкість. Ось кілька прикладів втручання, які коуч може використовувати, щоб допомогти працівнику:

- навчання техніці рефреймінгу. Те, як хтось дивиться на подію, є значним фактором стійкості. Тренери можуть навчити співробітників когнітивним методам переформатування. Це допоможе їм побачити нові можливості в ситуації. Завдяки цій новій перспективі співробітники зможуть краще відновлюватися, розвиватися та долати труднощі;

- надання соціальної підтримки. Соціальна підтримка є критично важливим чинником нашої здатності відновлюватися після викликів, стресу чи труднощів. Довірливі стосунки між тренером і клієнтом можуть стати джерелом соціальної підтримки для клієнта. Тренери також можуть допомогти клієнтам створювати або використовувати соціальні мережі всередині організації та зовнішньої підтримки;

- розвиток сильних сторін. Підвищення впевненості та самоефективності співробітника може створити буфер проти стресу. Тренери допомагають працівникам, підкреслюючи їхні сильні сторони та досліджуючи, як їх використовувати для вирішення проблем;

з) комунікативні навички [47]. Спілкування на робочому місці важливе, оскільки воно підвищує моральний дух співробітників, залученість, продуктивність і задоволення. Комунікація також є ключовою для кращої командної співпраці та співпраці. Зрештою, ефективне спілкування на робочому місці допомагає досягти кращих результатів для окремих людей, команд і організацій.

Декілька основних причин інвестування в навички спілкування:

- краще залучення. Краща комунікація призводить до більшої залученості співробітників, що є ключовим показником продуктивності та потенційного утримання співробітників;

- підвищення морального духу. Члени команди з низьким рівнем задоволеності роботою беруть більше часу на роботу, менш продуктивні під час роботи в офісі та часто негативно впливають на продуктивність інших

співробітників, коли вони присутні. Однак, коли працівник розуміє роботу, яку йому потрібно виконати, і те, як вона пов'язана із загальним успіхом команди, він привносить у свою роботу більше енергії та гордості;

- підвищення продуктивності. Кращі методи спілкування допомагають працівникам краще розуміти свої ролі, що, у свою чергу, допомагає працівникам краще виконувати покладені на них обов'язки. Ресурси та час можна заощадити за допомогою цих методів, отже, виконувати більше роботи та зменшувати стрес;

- зменшення відтоку. Жодна організація не хоче витратити величезні кошти на наймання та навчання хороших працівників, змушуючи їх швидко звільнятися. Будучи ключовим фактором задоволеності та залученості працівників, комунікація підвищує цінність організації, зменшуючи плинність кваліфікованих і досвідчених співробітників;

- більша лояльність. У довгостроковій перспективі утримання співробітників протягом багатьох років може посилити компанію та вплинути на прибутки. Багато робочих місць вимагають багаторічного досвіду, перш ніж працівник матиме достатній досвід, щоб стимулювати інновації, вирішувати критичні проблеми та керувати іншими. Те, як працівник ставиться до компанії - залежно від того, як вони відчують, що з ними ставляться та цінують як особистостей - впливає на те, наскільки вони будуть лояльними;

- краща співпраця. Більшість компаній сьогодні використовують технології, які не вимагають перебування членів команди в одній кімнаті, одній будівлі чи навіть одній країні. Ця зміна створює нові комунікаційні проблеми, а це означає, що менеджери можуть полегшити співпрацю, допомагаючи групам ефективно спілкуватися за допомогою новітніх технологій;

- менше конфліктів на робочому місці. Багато конфліктів виникають через неправильне спілкування. Погане спілкування може створити негативні стосунки або навіть токсичне або вороже робоче середовище. Побудова чіткої

комунікації може покращити корпоративну культуру та запобігти непорозумінням між менеджерами та працівниками. Це включає відточування та вдосконалення стилів спілкування, які зосереджені на тому, щоб слухати інших, проявляти співчуття та враховувати індивідуальні відмінності;

- більша мотивація. Однією з ключових комунікаційних навичок менеджера є почути «чому» і відповісти «тому що». Такий підхід допоможе мотивувати співробітників.

3.2 Обґрунтування доцільності інвестування в людський капітал в умовах діджиталізації економіки

Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси необхідна для виживання та забезпечення конкурентних переваг сучасних організацій [48].

Організації «конкурують через людей», наголошуючи на тому, що успіх все більше залежить від людського капіталу (розглядається як економічна цінність інтелектуальних працівників, їхні здібності), а також здатності організації керувати талантами [49]. У результаті управління людськими ресурсами стає більш різноманітним і орієнтованим на людей [50].

У цифровій економіці конкурентоспроможність визначається насамперед накопиченим і розвиненим людським капіталом, який має різноманітні мережеві та цифрові компетенції на різних рівнях: глобальному, державному (електронне урядування), корпоративному (приватні компанії) та індивідуальні соціальні (соціальні мережі).

Як вказувалось раніше, термін «людський капітал» визначається як цінні якості, набуті людиною, які можна посилити відповідними інвестиціями [51].

На даний момент людський капітал трактується більш широко і включає широкий спектр особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, які можуть опосередковано впливати на результати виробничої діяльності [52].

Під час переходу країни на інноваційний (цифровий) шлях економічного розвитку одним із базових факторів нової інноваційної моделі економіки буде людський капітал. Такі компетенції, як уміння працювати з інформацією, критичне мислення, аналітичні здібності стають все більш затребуваними.

На даний момент використовується багато індексів для оцінки цифрової трансформації бізнесу. На нашу думку, цікавим є індекс Euler Hermes Enabling Digitalisation (EDI), який вимірює здатність і гнучкість країн сприяти цифровій трансформації економіки [53].

EDI складається з 5 компонентів:

- законодавчого регулювання;
- знань;
- комунікацій;
- інфраструктури;
- кількості користувачів Інтернету.

У 2019 р. до трійки лідерів за значенням цього індексу увійшли США, Німеччина та Данія. Завдяки найкращій у своєму класі екосистемі знань, розміру конкурентного ринку та сприятливому регулюванню США посіли перше місце в рейтингу. Німеччина зберегла друге місце з найкращою екосистемою знань (пов'язаною зі США) та інфраструктурою для торгівлі [54].

Згідно з опитуванням, проведеним Hanover Research на замовлення постачальника корпоративних хмарних послуг ANEAD, шість факторів впливають на успіх цифрової трансформації компанії [55]:

- цілеспрямоване лідерство. Керувати процесом цифрової трансформації має хтось із топ-менеджменту компанії;
- складність. Успіх проекту буде вищим, якщо цифрова трансформація зачіпає багато бізнес-процесів, а не відбуватиметься у вигляді індивідуальних ініціатив;
- наявність цифрової дорожньої карти. Ретельне планування та

стратегія гарантують виконання проектів вчасно;

- узгодженість інфраструктури та програм. Підприємства, які використовують у своїй практиці методологію розробки DevOps, мають вищі шанси на успішне впровадження цифрової ініціативи (на 43%), ніж ті, які її не використовують;

- платформерне мислення. Підприємства, які пов'язують процес цифровізації з IT-інфраструктурою, значно підвищують свої шанси на успіх проекту;

- розвідка операцій. Компанії, які стежать за якістю IT, працюють в режимі реального часу і швидко усувають проблеми, тим самим можуть відірватися від недалекоглядних конкурентів на 24%.

Приймаючи та погоджуючись із визначеними в опитуванні чинниками, які визначають успіх корпоративної цифрової трансформації, зазначаємо, що процес трансформації передбачає перехід компанії в новий стан постійних змін, зачіпає інтереси всіх працівників, оскільки порушує встановлені правила, підриває сталі відносини. Тому необхідно перенавчати персонал та залучити його до реалізації стратегії, зберігаючи необхідний рівень мотивації до впровадження змін.

Таким чином, до зазначених вище факторів успішності цифрової трансформації необхідно додати наявність у керівника такої компетенції, як «уміння мотивувати підлеглих до змін», а також наявність у всіх учасників змін необхідних цифрових компетенцій та навичок. Рівень розвитку цифрових компетенцій стає найважливішою якісною характеристикою людського капіталу, з одного боку, та запорукою успішної цифрової трансформації компанії, з іншого.

Цифрові компетенції сформувалися на стику жорстких і м'яких навичок, оскільки, з одного боку, вони специфічні для певного виду діяльності, а з іншого – передбачають певний рівень цифрових навичок сучасної людини, яка живе в електронному суспільстві [56].

Приклади цифрових навичок:

- точність і плавність введення інформації в електронному вигляді на цифрових пристроях;
- маніпулювання вихідними даними та переклад інформації у форму, яку легко сприймає цільова аудиторія;
- правильне цитування та знання основних понять авторського права тощо.

Не менш важливою складовою людського капіталу є управління мотивацією працівників як організаційного капіталу.

Дослідження показали, що мотивація співробітників до вивчення цифрових навичок залежить від:

- вік. Чим старша людина, тим нижча її мотивація до засвоєння нових знань;
- рівень освіти. Люди з вищим рівнем освіти мають сильнішу мотивацію до розвитку цифрових компетенцій;
- минулий досвід навчання. Якщо людина одного разу мала негативний досвід вивчення чогось, у нього набагато менше шансів спробувати ще раз;
- уявлення про комплексність навчання інформаційно-комунікаційних технологій.

Одним із шляхів підвищення мотивації до навчання є формування цифрової культури в організації.

«Значення терміна «цифрова культура» може мати різне смислове навантаження, однак в контексті професійної діяльності це відноситься до здатності людини застосовувати свої цифрові знання, уміння та навички (компетенції); в контексті повсякденної комунікації – це гармонійне поєднання цифрового світу та класичних підходів до розуміння культури поведінки» [57].

Створення організаційної культури є основою майбутнього успіху за рахунок впровадження цифрових трансформацій і з точки зору моделей оцінки цифрової зрілості компанії.

Таким чином, аналіз таких моделей визначає наступні критерії для

оцінки цифрової зрілості компаній:

- цифрова культура та персонал,
- операційні процеси та інформаційні технології. За оцінками провідних консалтингових компаній, головними перешкодами цифрової трансформації є не стільки фінансові чи технологічні проблеми, скільки невідповідність організаційної культури;

- стратегія та бізнес-модель;
- клієнтський досвід;
- дефіцит кваліфікованого персоналу. Очевидно, що розвиток цифрової економіки пов'язаний із викликами, які зумовлюють неминучість трансформації освітньої галузі, формування нових методів та інструментів освітньої діяльності.

Проте дослідження показують, що частка освічених працівників, здатних інтенсивно використовувати інформаційно-комунікаційні технології у своїй професії, недостатня.

Основною перешкодою для цифрової трансформації вітчизняних компаній керівники називають «недостатні компетенції та знання», «брак кваліфікованих кадрів» і «страх змін». Це взаємопов'язано з іншим параметром – відсутністю стратегії інвестування в людський капітал, оскільки незнання та нерозуміння необхідних дій викликає страх перед змінами та породжує внутрішній опір змінам. Принципово те, що чинники цифрової культури та компетенцій переважають брак фінансування та ризики отримання низького прибутку від інвестицій.

Актуальність формування культури трансформації із залученням усіх зацікавлених сторін підтверджують результати дослідження бостонської ІТ-компанії SMB Group [58].

Додатковий приріст рентабельності на рівні 18% забезпечують компанії, пріоритетом інвестування в цифрову трансформацію яких є людський фактор, а саме соціальні, професійні та цифрові компетенції людини.

Важливо враховувати неприпустимість змішування цілей цифрової

трансформації та всієї системи стратегічного управління. Незважаючи на свою виняткову важливість, цифрова трансформація все ще є лише одним із багатьох елементів довгострокового розвитку. А отже, такі складові цифрової трансформації, як власні цілі, методи досягнення, методи планування та контролю, необхідні ресурси, мають бути більш чітко відокремлені.

Зараз важко оцінити цифрову трансформацію, але розробка науковцями інтегрального показника триває.

Основне призначення індикатора – охарактеризувати процес активізації економіки в регіонах.

На нашу думку, можна виділити такі показники, які характеризують рівень цифрової трансформації компанії:

- зрілість програми цифрової трансформації (наявність стратегії, проміжних показників, формування нової бізнес-моделі);
- вплив на споживачів (підвищення якості послуг і скорочення часу реагування на запити клієнтів, підвищення рівня задоволеності споживачів, послуги стають набагато більш персоналізованими і більш узгодженими з індивідуальними моделями споживання, можливість прогнозувати потреби клієнтів);
- цифровізація діяльності персоналу (дистанційна робота, оснащення персоналу мобільними пристроями, в тому числі для контролю роботи, використання машинного зору в процесах нормування та організації праці);
- частка інвестицій, спрямованих на розвиток цифрових навичок і компетенцій персоналу в загальних інвестиціях компанії;
- індекс мотивації співробітників, залучених до процесів корпоративної цифрової трансформації;
- рівень цифрової корпоративної культури.

Цифрова трансформація – це постійна системна реструктуризація бізнесу, організаційні зміни, що охоплюють зміст і процеси стратегії розвитку компанії, результатом яких є створення оновленої бізнес-моделі компанії, здатної ефективно функціонувати та стабільно розвиватися в сучасних

цифрових умовах розвитку економіки.

3.3 Рекомендації щодо активізації інвестування в людський капітал

Ефективне управління людським капіталом компаній стає все більш важливим для їхнього успіху, оскільки воно підтримує як створення цінності, так і стійкість бізнесу. Ми вважаємо, що компанії, які інвестують у своїх співробітників та ефективно використовують цінність свого людського капіталу, з більшою ймовірністю будуть успішними у довгостроковій перспективі. Інвестиції у навички та добробут працівників можуть також вплинути на економіку загалом.

Людський капітал, який визначається як економічна вартість колективних навичок, освіти, знань, здібностей та мотивації робочої сили компанії, становить зростаючу частку цієї вартості. Дослідження наголошують на важливості інвестицій у людський капітал як рушійної сили продуктивності та зростання. Високий рівень задоволеності співробітників також може бути пов'язаний із покращенням фінансових показників. Стратегічні інвестиції в людський капітал, які створюють середовище для інновацій та розширення прав та можливостей працівників, можуть допомогти компаніям скористатися новими можливостями для бізнесу та отримати конкурентну перевагу. Управління людським капіталом, що підтримує адаптацію та стійкість, також забезпечує очевидні переваги управління ризиками.

Здоров'я та безпека, винагорода, розвиток та навчання, різноманітність, рівність та інклюзивність (DE&I), трудові відносини та корпоративна культура є ключовими аспектами управління людським капіталом. Однак універсального підходу до управління людським капіталом не існує, і підходи можуть відрізнятися залежно від компанії, галузі та регіону. Наприклад, хоча зусилля щодо просування різноманітної, рівноправної та інклюзивної культури робочої сили та заохочення значної участі працівників важливі для

всіх компаній, стратегії та пріоритети для реалізації, ймовірно, відображатимуть конкретні обставини. Інвесторам необхідно зрозуміти бізнес-модель компанії та операційний контекст, а також те, як вони впливають на їхні зусилля щодо залучення, утримання, розвитку та мотивації своїх співробітників.

Ландшафт управління людським капіталом швидко змінюється. Нові технології, у тому числі штучний інтелект та автоматизація, а також пов'язані з ними альтернативні моделі робочої сили, такі як гібридні схеми роботи, сезонна та тимчасова робоча сила та гіг-економіка, відкривають нові можливості та ризики для компаній. У той же час мінливий суспільний тиск, зростаючий добробут і нерівність у доходах, а також нові платформи, які одночасно підсилюють голоси працівників і відкривають вікно в культуру та практику компанії, ставлять управління людським капіталом компаній під пильнішу увагу. Ролі та обов'язки підприємств щодо не лише безпосередніх співробітників, а й тих, хто бере участь у їхньому ланцюжку поставок, продовжують розвиватися. У цьому контексті важливим є попереджувальне та тонке управління людським капіталом, а також посилення нагляду та звітності.

Нездатність розробити відповідні стратегії управління людським капіталом може призвести до суттєвих фінансових, юридичних та репутаційних ризиків для бізнесу. Наприклад, нездатність інвестувати у добробут, мотивацію та розвиток працівників може задушити інновації та звести нанівець зусилля щодо найму чи утримання талантів. Недотримання трудових норм у всіх операціях та ланцюжках постачання також може призвести до істотних ризиків. Таким чином, комплексна перевірка та зниження ризиків є ключовими компонентами стратегії управління людським капіталом.

Очікування інвесторів також пов'язані з їхньою соціальною ліцензією на діяльність та їхньою ширшою легітимністю на ринку. Наприклад, аргумент на користь інноваційної та надійної політики, спрямованої на

заохочення різноманітності, справедливості та інклюзивності, виходить за межі прямої фінансової вигоди на рівні компанії або зниження ризиків, які може принести така політика. Ми вважаємо, що всі учасники ринку виграють від посилення легітимності різноманітної, справедливої та інклюзивної економіки. Так само ми вважаємо, що інвестиції компаній у розвиток як власних працівників, так і працівників ланцюжка поставок, швидше за все, вплинуть на економіку. Такі інвестиції побічно сприятимуть ширшому економічному зростанню та потенційно зменшать витрати на переміщення та перепідготовку робочої сили, пов'язані з переходом до низьковуглецевої економіки та іншими соціальними зрушеннями.

Фінансові звіти сьогодні, як правило, не дають інвесторам ясної картини інвестицій компаній у їхній людський капітал. Враховуючи широту питань і показників, які можуть стосуватися інвестицій компанії в людський капітал, а також різні підходи, які можуть бути належним чином використані, методи обліку та звітності в цій галузі продовжуватимуть розвиватися. Спотерігається постійний розвиток передової практики та стандартів звітності, які дозволяють інвесторам краще оцінювати кроки, які роблять компанії для максимізації цінності та зниження ризиків, пов'язаних з їх людським капіталом.

Політика та стратегії компаній у галузі управління людським капіталом тісно пов'язані з дотриманням основних трудових прав і надають важливий вплив на них. Хороші трудові відносини, включаючи свободу асоціації та ведення колективних переговорів, забезпечують компаніям основу для прийняття та ефективного впровадження стратегій управління людським капіталом.

Активізація інвестиційної діяльності підприємства має базуватися на виконанні чотирьох основних засад (рис. 3.1).

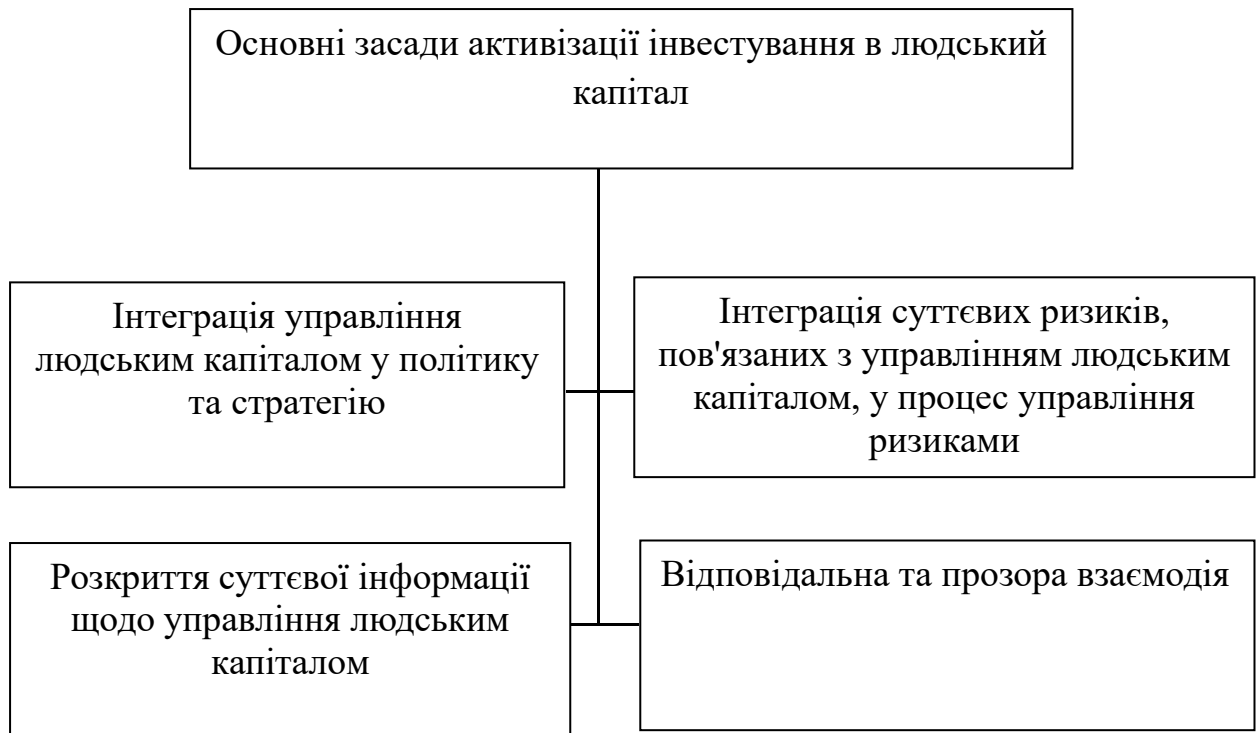


Рис. 3.1 Основні засади активізації інвестування в людський капітал

а) Інтеграція управління людським капіталом у політику та стратегію:

- компанії повинні використовувати всю цінність свого людського капіталу за допомогою стратегії управління людським капіталом, що відповідає їхньому бізнесу;
- ради директорів повинні здійснювати нагляд та нести відповідальність за розробку та реалізацію стратегії управління людським капіталом;
- ради директорів повинні заохочувати розвиток культури інвестування у людей та створення безпечного та позитивного робочого середовища;
- компанії повинні мати запобіжний і структурований підхід до просування різноманітності, справедливості та інклюзивності у своїй робочій силі і, де це доречно, у своєму ланцюжку поставок. Вони повинні проводити політику абсолютної нетерпимості до всіх форм дискримінації, насильства та домагань та запроваджувати відповідні навчальні програми та механізми звітності, а також чітку політику протидії;
- компанії повинні забезпечити працівникам справедливую заробітну плату або компенсацію, достатню для підтримки гідного життя;

- компанії повинні пропонувати можливості для навчання та професійного розвитку, включаючи, при необхідності, навчання протягом усього життя та перекваліфікацію, які допомагають утримувати та мотивувати працівників і тим самим підтримувати інновації, розширення прав та можливостей працівників, стійкість бізнесу та зростання;

- компанії, які покладаються на альтернативні моделі робочої сили, повинні забезпечити, щоб їх стратегії управління людським капіталом включали цю робочу силу, і повинні враховувати будь-які суттєві відмінності порівняно з підходом, який застосовується щодо безпосередніх працівників.

б) Інтегрувати суттєві ризики, пов'язані з управлінням людським капіталом, у процес управління ризиками:

- компанії повинні виявляти та включати суттєві ризики, пов'язані з управлінням людським капіталом, у надійну та інтегровану систему управління ризиками. Це має включати відповідні процеси для визначення пріоритетів, пом'якшення, моніторингу та звітності щодо цих ризиків і, де це доречно, чітко визначені цілі та терміни;

- компанії повинні систематично інтегрувати різноманітність, справедливість та інклюзивність, здоров'я та безпеку у рамки управління ризиками, щоб забезпечити справедливе ставлення та зниження ризиків у своїй діяльності та відповідних частинах ланцюжка створення вартості;

- компанії повинні мати і бути відкритими щодо систем для активного моніторингу та управління справедливою оплатою праці, включаючи чіткі визначення та показники справедливої оплати праці, а також відповідні показники та цілі, що використовуються для вимірювання прогресу;

- при розгляді або використанні нових технологій або альтернативних моделей робочої сили компанії повинні бути особливо обізнані про пов'язані ризики та робити кроки для усунення цих ризиків.

в) Розкриття суттєвої інформації щодо управління людським капіталом:

- компанії повинні публічно звітувати про свої стратегії, політику, процеси та ризики в галузі управління людським капіталом у порядку, що

відповідає їх бізнес-моделі та операційному контексту. Звітність повинна відповідати новим передовим методам та міжнародним стандартам, таким як SASB/ISSB та GRI, а також відповідним регіональним системам розкриття інформації;

- звітність компаній має забезпечувати достатній контекст, що дозволяє інвесторам оцінювати інвестиції компаній, можливості та ризики, пов'язані з управлінням людським капіталом. Звітність повинна охоплювати як прямих співробітників, і інші категорії працівників, наприклад, працівників ланцюжка поставок, і навіть сезонних, частково зайнятих і тимчасових працівників;

- компанії повинні розкривати основну інформацію про свою робочу силу, таку як кількість працівників, загальна вартість робочої сили, плинність кадрів та дані про різноманітність, а також відповідні галузеві показники. Звітність про заходи, пов'язані з різноманітністю, має бути дезаггредована за відповідною статтю або групами меншин та категоріями співробітників;

- компанії мають бути прозорими щодо того, як вони вимірюють ефективність своїх стратегій управління людським капіталом. Там, де це доречно, у звітах повинні використовуватись показники, які дозволяють порівнювати рік за роком та оцінювати ефективність у порівнянні з цілями та планами дій.

г) Взаємодіяти відповідально та прозоро:

- компаніям слід взаємодіяти з працівниками та їхніми представниками, такими як профспілки, представники з питань охорони праці та техніки безпеки та ресурсні групи співробітників у рамках управління людським капіталом, у тому числі при розробці та реалізації політик та практик. Вони мають бути прозорими щодо своїх підходів щодо цього;

- компанії повинні забезпечити відповідні канали для вираження думки та участі працівників з метою підвищення продуктивності, трудових відносин, корпоративної культури та організаційного вдосконалення;

- компанії повинні мати механізми подання скарг та інформування про

порушення, що дозволяють реагувати на скарги, не побоюючись відплати. Там, де це доречно, вони повинні зробити кроки для усунення властивих їм бар'єрів для належного представництва та доступу до робочих каналів та механізмів подання скарг;

- компанії повинні відповідально взаємодіяти з політиками та регулюючими органами та бути прозорими щодо своїх зобов'язань.

Висновки до розділу 3

Є кілька причин, чому благополуччя працівників є важливим для бізнесу. Перш за все, щасливі та здорові працівники є більш продуктивними. Коли працівники мають хороше фізичне та психічне здоров'я, вони, швидше за все, будуть залученими та мотивованими на роботі. Це може призвести до підвищення продуктивності та ефективності, що призведе до збільшення прибутку та зростання компанії.

Крім того, працівники, яких роботодавець підтримує та цінує, з більшою ймовірністю залишатимуться в компанії на довші періоди часу. Це може призвести до більш стабільної та досвідченої робочої сили, що може бути корисним для компанії в довгостроковій перспективі. Висока плинність кадрів може коштувати дорого та мати негативні наслідки для бізнесу, тому інвестиції в благополуччя працівників можуть допомогти зменшити плинність кадрів і збільшити їх утримання.

Добробут співробітників також впливає на задоволеність клієнтів. Коли працівники щасливі та здорові, вони з більшою ймовірністю нададуть клієнтам кращі послуги, що призведе до підвищення задоволеності та лояльності клієнтів. Це може призвести до збільшення продажів і доходів компанії.

Є кілька факторів, які можуть вплинути на добробут співробітника: фізичне здоров'я, психічне здоров'я, емоційне здоров'я, баланс між роботою та особистим життям, задоволення від роботи

Інвестиції в благополуччя працівників можуть принести багато переваг бізнесу. Деякі з найбільш помітних включають: підвищення продуктивності, зменшення прогулів, підвищене утримання, підвищення рівня задоволеності клієнтів, позитивна культура компанії.

Інвестування в людський капітал стало особливо важливим в епоху діжіталізації.

В роботі встановлено, що основні критерії для оцінки цифрової зрілості компаній:

- цифрова культура та персонал,
- операційні процеси та інформаційні технології;
- стратегія та бізнес-модель;
- клієнтський досвід;
- дефіцит кваліфікованого персоналу.

Вітчизняні компанії закладають основу для впровадження програм цифрової трансформації для більш ефективного використання цифрових технологій, таких як управління на основі даних і управління клієнтським досвідом, прагнучи до модернізації обслуговування клієнтів. Цифрова трансформація передбачає адаптацію компаній до природних змін навколишнього середовища на основі нової бізнес-філософії, яка вимагає стратегічних та організаційних змін. Тому не варто недооцінювати сфери, які в довгостроковій перспективі складають істотний внесок в інноваційний потенціал і конкурентоспроможність компанії – створення її нових продуктів (R&D) і розвиток корпоративного людського капіталу.

У компонентному складі корпоративного людського капіталу, який визначає рівень цифровізації бізнес-процесів, на особливу увагу заслуговують цифрові компетенції співробітників як перспективні для формування та розвитку цифрового людського капіталу та перспективні наукові дослідження.

Фактори, які можуть внести значний внесок у цифрову трансформацію вітчизняних компаній, включають систему мотивації співробітників,

залучених до трансформаційних процесів, і цифрову корпоративну культуру, що забезпечує інтеграцію ідеологічних, організаційних і технологічних цінностей.

ВИСНОВКИ

Розвиток підприємства - це процес сукупних якісних змін системи при збереженні її цілісності, обумовлений рухом від одного якісного стану до іншого, шляхом кількісного накопичення в об'єкті, які відповідають цілям підприємства і з урахуванням обмежень є підвищенням здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, підвищенням рівня адаптації підприємства до зовнішнього середовища, підвищенням життєздатності, підвищенням потенціалу підприємства, посиленням конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу.

Людський капітал – це економічна цінність, яку людина або група людей приносить організації на основі їхньої підготовки, навичок, лояльності, мотивації та добробуту. Людський капітал може включати культурний, соціальний та інтелектуальний капітал. Відповідно до певного рівня функціонування суб'єкта господарювання виокремлюють індивідуальний, корпоративний та національний види людського капіталу

Людський капітал має величезний вплив на економічне зростання компаній і цілих суспільств. Відповідно до цього впливу виділяють наступні види людського капіталу: освіта; здоров'я; психічне та емоційне благополуччя; пунктуальність; творчість; особиста стійкість; комунікативні навички.

Інвестиції в людський капітал - стратегічно орієнтовані витрати коштів інвесторів, а також часу та зусиль людини на формування та розвиток її продуктивних характеристик з метою підвищення ефективності їх використання і, як результат, отримання економічних і соціальних переваг як їх власником і його нащадками, так і іншими інвесторами

Практики виділяють декілька способів як можна інвестувати в наявний людський капітал і підвищити рівень утримання в компанії: інвестування в розвиток співробітників; фонд стипендій; освітні бонуси; програми допомоги сім'ям, тощо.

Проведений в роботі аналіз, дозволяє зробити висновки, що основними проблемами, що постають перед керівництвом залізниці є:

- техніко-технологічне відставання від європейських залізниць;
- відсутність власних джерел для оновлення основних фондів, відсутність державної підтримки інноваційного розвитку залізничного господарства та низький рівень інвестиційної привабливості з точки зору залучення інвестицій, що призводить до надзвичайного фізичного зносу та невідповідності технічного оснащення залізниць сучасним вимогам;
- недостатній рівень конкуренції на ринку надання транспортних послуг та невідповідність європейським вимогам доступу до ринку транспортних послуг.

Основні питання, які необхідно вирішити щодо усунення цих недоліків:

- збільшення пропускної спроможності мережі залізниць України;
- оновлення та модернізація основних засобів;
- усунення техніко-технологічне відставання залізниць України від європейських залізниць;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості з точки зору залучення інвестицій;
- невідповідність європейським вимогам доступу до ринку транспортних послуг;
- необхідність реформування «Укрзалізниці», забезпечення прозорості її діяльності шляхом формування вертикально інтегрованої системи управління компанією, побудови її діяльності відповідно до принципів, задекларованих у директивах ЄС;
- виконання залізницею суспільно-соціальних функцій (перевезення пільгових пасажирів, утримання малодіючих збиткових ліній) у поєднанні з регульованими державою низькими тарифами на пасажирські перевезення та відсутністю ефективного механізму компенсації збитків від надання соціально значущих послуг суттєво обмежує технічні та технологічні можливості модернізації залізниці, призводить до перехресного

фінансування збиткових пасажирських перевезень вантажними перевезеннями, що суперечить вимогам директив ЄС.

АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» інвестиційну діяльність проводить як за рахунок власних ресурсів, так і шляхом залучення зовнішніх коштів. Велику увагу Товариство приділяє розширенню механізмів залучення інвестицій, підвищенню ефективності інвестицій та організації системи моніторингу інвестиційної діяльності.

У 2020 р. пріоритетними напрямками капітальних вкладень АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» залишалися капітальне будівництво та придбання основних засобів, зокрема рухомого складу. На ці напрями було спрямовано понад 35 % всіх капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця».

Також значна частина капітальних інвестицій була спрямована на модернізацію та модифікацію основних засобів (майже 29,5 %) та на капітальні ремонти (понад 31 %).

Стратегією розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 роки, передбачено реалізацію 24 стратегічних ініціатив за чотирма цілями:

- забезпечення наявності достатньої кількості кваліфікованого персоналу для задоволення потреб країни в перевезеннях залізничним транспортом пасажирів та вантажів;
- забезпечення зростання продуктивності праці персоналу для покращення фінансово-економічної стабільності АТ «Укрзалізниця»;
- підвищення привабливості АТ «Укрзалізниця» як роботодавця;
- підвищення якості управління в АТ «Укрзалізниця».

Є кілька причин, чому благополуччя працівників є важливим для бізнесу. Перш за все, щасливі та здорові працівники є більш продуктивними. Коли працівники мають хороше фізичне та психічне здоров'я, вони, швидше за все, будуть залученими та мотивованими на роботі. Це може призвести до підвищення продуктивності та ефективності, та, як наслідок, до збільшення прибутку та зростання компанії.

Крім того, працівники, яких роботодавець підтримує та цінує, з

більшою ймовірністю залишатимуться в компанії на довші періоди часу. Це може призвести до більш стабільної та досвідченої робочої сили, що може бути корисним для компанії в довгостроковій перспективі. Висока плинність кадрів може коштувати дорого та мати негативні наслідки для бізнесу, тому інвестиції в благополуччя працівників можуть допомогти зменшити плинність кадрів і збільшити їх утримання.

Добробут співробітників також впливає на задоволеність клієнтів. Коли працівники щасливі та здорові, вони з більшою ймовірністю нададуть клієнтам кращі послуги, що призведе до підвищення задоволеності та лояльності клієнтів. Це може призвести до збільшення продажів і доходів компанії.

Є кілька факторів, які можуть вплинути на добробут співробітника: фізичне здоров'я, психічне здоров'я, емоційне здоров'я, баланс між роботою та особистим життям, задоволення від роботи.

Інвестування в людський капітал стало особливо важливим в епоху діжіталізації.

В роботі встановлено, що основні критерії для оцінки цифрової зрілості компаній:

- цифрова культура та персонал,
- операційні процеси та інформаційні технології;
- стратегія та бізнес-модель;
- клієнтський досвід;
- дефіцит кваліфікованого персоналу.

Вітчизняні компанії закладають основу для впровадження програм цифрової трансформації для більш ефективного використання цифрових технологій, таких як управління на основі даних і управління клієнтським досвідом, прагнучи до модернізації обслуговування клієнтів. Цифрова трансформація передбачає адаптацію компаній до природних змін навколишнього середовища на основі нової бізнес-філософії, яка вимагає стратегічних та організаційних змін. Тому не варто недооцінювати сфери, які

в довгостроковій перспективі складають істотний внесок в інноваційний потенціал і конкурентоспроможність компанії – створення її нових продуктів (R&D) і розвиток корпоративного людського капіталу.

У компонентному складі корпоративного людського капіталу, який визначає рівень цифровізації бізнес-процесів, на особливу увагу заслуговують цифрові компетенції співробітників як перспективні для формування та розвитку цифрового людського капіталу та перспективні наукові дослідження.

Фактори, які можуть внести значний внесок у цифрову трансформацію вітчизняних компаній, включають систему мотивації співробітників, залучених до трансформаційних процесів, і цифрову корпоративну культуру, що забезпечує інтеграцію ідеологічних, організаційних і технологічних цінностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
3. Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010. URL : <https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/kved/>.
4. Enterprise. URL : <https://www.ringcentral.com/gb/en/blog/definitions/enterprise/>.
5. Pliekhanova Tetiana Economic development of the enterprise: essence, classification, evaluation methods. URL : http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25631/1/Pliekhanova__eng_.pdf.
6. Emilio G. Collado. Economic Development through Private Enterprise. *Foreign Affairs*. Vol. 41, No. 4 (Jul., 1963), pp. 708-720. URL : <https://www.jstor.org/stable/20029654>.
7. Oleksandr Husarov, Olena Antyptseva, Kyrylo Husarov and Olga Yurieva. Economic development of industrial enterprises: motivation-oriented management methods. URL : https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2019/08/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06021.pdf
8. Corina Ana. Borcoși the strategies of enterprises development. *Research and Science Today*, №. 2(10)/2015, pp. 92-97.
9. Hanson A. H. Public Enterprise and Economic Development Published April 8, 2021 by Routledge 502 Pages.
10. Нечаєва, І. А., М. В. Кабак. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*, 2017. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>

11. Examples of human capital: driving growth and innovation. URL : <https://www.betterup.com/blog/human-capital-examples>
12. Нечаєва І. А., Подакова Г. Ю. Практика використання концепції wellbeing з метою підвищення продуктивності праці в умовах кризи, спричиненій пандемією. *LII Міжнародна інтернет — конференція «Осінні наукові читання»*. 25 вересня 2020 р. м. Дніпро. Частина 1. С. 33-37. URL : http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/1частина_Дніпро.pdf
13. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов = Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations : Inquiry into the nature and causes of the wealth of nations : [пер. с англ.]. М.: Эксмо, 2007. 956 с.
14. Карл Маркс. Теорії додаткової вартості (IV том «Капіталу»). Частина І. Переклад з російської: Київ: Державне видавництво політичної літератури УРСР, 1956. 437 с.
15. Карл Маркс. Теорії додаткової вартості (IV том «Капіталу»). Частина ІІ. Переклад з російської: Київ: Державне видавництво політичної літератури УРСР, 1960. 640 с.
16. Карл Маркс. Теорії додаткової вартості (IV том «Капіталу»). Частина ІІІ. Переклад з російської: Київ: Державне видавництво політичної літератури УРСР, 1964. 560 с.
17. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Second Edition / ed. by G. Becker. – NY: National bureau of economic research. 1975. P. 123.
18. Becker G. Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. / ed. by G. Becker // *The Journal of Political Economy*. 1993. №3. P. 387.
19. Schultz T. Capital formation by education / ed. by T. Schultz // *Journal of Political Economy*. 1960. № 6. P. 573.
20. 4. Schultz T. Refllections of investment in man / ed. by T. Schultz // *Journal of Political Economy*. 1962.№ 6. P. 2.

21. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 184 с.

22. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. URL : https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf

23. Є. Борщук, В. Приймак, С. Гинда Людський капітал – основа розвитку підприємства. *Науковий вісник “Демократичне врядування”*. 2016. Вип. 16/17/ URL : <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-1617-2016/lyudskyy-kapital-osnova-rozvytku-pidpryyemstva>

24. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід’ємний чинник соціально-економічного розвитку *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Випуск 829 Економіка. URL : https://www.researchgate.net/publication/350999588_Human_capital_as_an_integral_factor_of_social_and_economic_development

25. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Розвиток людського капіталу: суть, проблеми та перспективи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск. 21. С. 548-552. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/21-2018/104.pdf>

26. Грішнова О. А., Дорош О. В., Шурпа С. Я. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнкової. Київ : КНЕУ, 2015. 222 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/79159891.pdf>

27. Examples of human capital: driving growth and innovation. URL : <https://www.betterup.com/blog/human-capital-examples>

28. On-the-job training: building a program that works. URL : <https://www.betterup.com/blog/on-the-job-training>

29. Data-driven insights into the changing world of work. URL : <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends>].

30. Soft skills for leadership and employees to hone. URL : <https://www.betterup.com/blog/soft-skills>

31. What is corporate learning (it's not what you think it is), and why is it important? . URL : <https://www.betterup.com/blog/corporate-learning>
32. Building the agile future. URL : <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
33. Краєвський В. М. Інвестиції в людський капітал- передумова економічного зростання країни. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2011/4.pdf
34. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2022. № 4(83). С. 97-107. URL : [http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20\(83\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20(83).pdf)
35. 45 company core values examples and steps to identify yours. URL : <https://www.betterup.com/blog/core-values?hsLang=en>
36. Jim Collins, Jerry Porras. Building companies to last. URL : https://www.jimcollins.com/article_topics/articles/building-companies.html
37. Nate Dvorak, Niraj Patel. It's Time for a Core Values Audit. URL : <https://www.gallup.com/workplace/243434/time-core-values-audit.aspx>
38. Нечаєва, І., Борисенко, О., & Онуфрієнко, Н. (2021). Аналіз можливості та обґрунтування необхідності створення проєктів розвитку людського потенціалу регіону. *Економіка та суспільство*, (27). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-51>
39. Nechayeva Iryna, Borysenko Olena, Onufrienko Nataliia (2021). "Using internet marketing tools in the management of educational projects for the development of human potential (education for adults)". *Roczniki Ekonomiczne KPSW w Bydgoszczy Roczniki Ekonomiczne*. Vol. 14. pp. 57-70, available at: http://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re14/i_NECHAYEVA.pdf.
40. Why Businesses Should Invest In Employee Learning Opportunities. URL : <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2023/02/26/why-businesses-should-invest-in-employee-learning-opportunities/?sh=3f5ae4956154>

41. Нечаєва І. А., Подакова Г. Ю. Практика використання концепції wellbeing з метою підвищення продуктивності праці в умовах кризи, спричиненій пандемією. *LII Міжнародна інтернет — конференція «Осінні наукові читання»*. 25 вересня 2020 р. м. Дніпро. Частина 1. С. 33-37. URL : http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/1частина_Дніпро.pdf.

42. Physical well-being and health: What it is and how to achieve it. URL : <https://www.betterup.com/blog/physical-well-being-and-health-what-it-is-and-how-to-achieve-it>.

43. How to improve work performance by focusing on well-being. URL : <https://www.betterup.com/blog/how-to-improve-performance-through-wellness>

44. What are work values? Identify yours and learn what they mean. URL : <https://www.betterup.com/blog/work-values>

45. What is creative thinking and why does it matter? URL : <https://www.betterup.com/blog/creative-thinking>

46. Why building resilience is a top skill for the workplace. URL : <https://www.betterup.com/blog/how-to-build-resilience-why-resilience-is-a-top-skill-for-the-workplace>

47. Communication is key in the workplace. Here's how to improve. URL : <https://www.betterup.com/blog/why-communication-is-key-to-workplace-and-how-to-improve-skills>

48. Bharadwaj, Anandhi, A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation, *MIS Quarterly* 24. (2000) 169-196. DOI: <https://doi.org/10.2307/3250983>

49. S.A. Snell & G.W. Bohlander, *Managing Human Resources*. London: Cengage Learning, 2012, 832 p.

50. I. Palmer, R. Dunford, D.A. Buchanan, *Managing Organisational Change: a Multiple Perspectives Approach*, 3rd Edition, International ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017.

51. T. Schultz, *Investments in Human capital*, London, 1971, 522 p.

52. A. Lans Bovenberg, "The Life-course Perspective and Social Policies: An Overview of the Issues," CESifo Economic Studies, CESifo 54(4) (2008) 593-641.

53. Measuring Digitality. URL : https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/economic-insights/measuring-digitagility.html

54. Digitalisation Index 2019: Euler Hermes Report. URL : https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes_com/en_gl/erd/publications/pdf/20190911TheViewEDI2019finalCOMPR ESSED.pdf

55. S. Stelmach, Hanover Research: Six Key Factors for Successful Digital Transformation [Hanover Research: shest' klyuchevykh faktorov uspeshnoj cifrovoj transformacii], 2020, Retrieved from: <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=211460>

56. L.D. Saifullina, Human capital and competencies of the digital economy//Modern Economy Success 3 (2018) 58-61.

57. Oleksandr Karpenko, Viktoriia Namestnik. digital culture: social essence and communicational constituents. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*, 2018. № 2. С. 51-54

58. Digital Transformation Reports. URL : <https://www.smb-gr.com/research-reports/digital-transformation/>.

59. Кузьмін О. Є., Шахно А. Ю. Оцінка рівня розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2018. №4. С. 7-11.

60. Four key arguments for investing in human capital. URL : <https://www.unicef.org/globalinsight/stories/four-key-arguments-investing-human-capital>

61. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>.

62. General information about railway transport. URL :
<https://mtu.gov.ua/en/content/informaciya-pro-ukrainski-zalznici.html>

63. Railways. URL :
<https://ukraineinvest.gov.ua/industries/infrastructure/railways/>

64. European Green Deal and railways: transforming the market of freight transportations of Ukraine into a “green” one. URL :
<https://brdo.com.ua/analytics/21368/>

65. Нечаєва І.А., Єременко К.А. Особливості інвестування в людський капітал в сучасних умовах. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄСВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 179 с., с.120-123.

ДОДАТОК А

Найважливіші інвестиційні проєкти Товариства у 2020 р

1. Електрифікація напрямку Долинська - Миколаїв – Колосівка

Опис проєкту: масштабний довгостроковий проєкт з розвитку залізничної інфраструктури та електрифікації, що складається з двох фаз та реалізується спільно з ЄБРР та ЄІБ: Долинська – Миколаїв (Фаза I, 148 км) та Миколаїв – Колосівка (Фаза II, 105 км)

загальною довжиною 253 км разом з модернізацією систем сигналізації та зв'язку на станціях і перегонах. Це найбільший інфраструктурний інвестиційний проєкт за часи незалежності України, який АТ «Укрзалізниця» реалізує спільно з міжнародними фінансовими організаціями.

Обсяг інвестицій: 367 млн євро, зокрема 300 млн євро – кредитні кошти банків, 60 млн євро – власні кошти АТ «Укрзалізниця», 7 млн євро – грантові кошти.

Термін реалізації проєкту: 36 місяців від фактичного початку будівництва.

Задачі проєкту: будівництво та реконструкція колій, електрифікація ділянок, установка нової системи сигналізації та зв'язку, підключення до високовольтної лінії.

Очікуваний ефект: покращення рівня безпеки руху, збільшення пропускної спроможності в напрямку чорноморських портів України, забезпечення енергозбереження при перевезеннях залізничним транспортом та зменшення експлуатаційних витрат, підвищення швидкості руху поїздів, зменшення обсягів шкідливих викидів.

Реалізовано у 2020 році: Розпочато тендер з відбору підрядника для Фази I.

Цілі на 2021 рік: укладання контракту з підрядником та початок будівництва.

2. Модернізація пріоритетних залізничних ліній АТ «Укрзалізниця»

Опис проєкту: спільний з ЄБРР проєкт з модернізації залізничних ліній переважно на коридорах Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T).

Обсяг інвестицій: 98,5 млн дол. США.

Термін реалізації проєкту: 2019–2021 рр.

Задачі проєкту: реконструкція 316,3 км колії, перекриття ділянки ланкової колії безстиковою колією, технічне переоснащення стрілочних переводів. Впровадження мікропроцесорних систем диспетчерської централізації на пріоритетних напрямках (загальною протяжністю 1 148 км).

Впровадження цифрового технологічного радіозв'язку стандарту DMR на пріоритетних залізничних напрямках загальною протяжністю 2 135 км, заміна фізично зношених пристроїв станційної централізації стрілок та сигналів.

Очікуваний ефект: реконструкція колій, підвищення швидкості та безпеки руху поїздів

Реалізовано у 2020 році: придбано залізничні рейки, комплекти скріплень та стрілочних переводів, а також системи мікропроцесорної централізації

стрілок та сигналів.

Цілі на 2021 рік: здійснення подальших закупівель верхньої будови колії і засобів автоматики та телекомунікації для реалізації завдань проєкту.

3. Експериментальний проєкт з модернізації регіональних пасажирських послуг

Опис проєкту: запровадження контрактів на суспільно важливі послуги (PSO) з перевезення пасажирів (у Дніпропетровській та Запорізькій областях) в рамках технічної допомоги Європейського інвестиційного банку.

Обсяг інвестицій: близько 150 млн євро.

Термін реалізації проєкту: 2018–2023 рр.

Задачі проєкту: розробка та впровадження нової моделі організації приміських перевезень із використанням PSO, яка дозволить суттєво покращити рівень сервісу з подальшим впровадженням даної моделі в інших регіонах України.

Очікуваний ефект: розробка моделі, яка максимально враховуватиме потреби та інтереси всіх учасників процесу приміських перевезень: для пасажирів – якісний сервіс, для місцевих органів влади та АТ «Укрзалізниця» – погоджені взаємовигідні умови співпраці, які дозволять своєчасно надавати якісні послуги пасажирам.

Реалізовано у 2020 році: успішно реалізовано другий підготовчий етап проєкту – підготовлено пакет організаційно-юридичних документів, необхідних для подальшої його імплементації

Цілі на 2021 рік: завершення підготовки проєкту. Зокрема, розробка та прийняття постанови Кабінету Міністрів України щодо порядку реалізації експериментального проєкту, погодження програми державної допомоги в АМКУ, розробка та прийняття регіональних бюджетних програм фінансування Дніпропетровською та Запорізькою ОДА. Підготовка до укладання договорів надання послуг суспільно важливих перевезень на базі наявного рухомого складу між АТ «Укрзалізниця» та Дніпропетровською та Запорізькою ОДА.

4. Оновлення парку електровозів

Опис проєкту: поповнення тягового рухомого складу новими сучасними вантажними електровозами, що відповідають останнім тенденціям світового локомотивобудування.

Обсяг інвестицій: близько 300 млн євро.

Термін реалізації проєкту: 2020-2025 рр.

Задачі проєкту: оновлення парку тягового рухомого складу 50 новими вантажними електровозами.

Очікуваний ефект: збереження пропозиції тягового рухомого складу АТ «Укрзалізниця» для задоволення потреби у вантажних перевезеннях залізничним транспортом та підвищення економічної ефективності вантажних перевезень на електричній тязі.

Реалізовано у 2020 році: розпочато відкритий відбір виробника електровозів для реалізації проєкту з оновлення парку електровозів АТ «Укрзалізниця».

Цілі на 2021 рік: відбір виробника та подальша реалізація комплексу заходів, пов'язаних з реалізацією проєкту

5. Покращення управління вокзальними комплексами (концесія вокзалів)

Опис проєкту: передача в концесію вокзальних комплексів, визначених спільно з Міністерством інфраструктури України. Співпраця з приватним сектором за допомогою механізму державно-приватного партнерства сприятиме розвитку вокзалів та прилеглих до них територій і дозволить створити сучасні громадські простори. Пасажирам та місцевим мешканцям буде запропоновано більше комерційних послуг та сервісів.

Обсяг інвестицій: буде визначено згідно з техніко-економічним обґрунтуванням (ТЕО).

Терміни реалізації проєкту: 2019-2024 рр.

Задачі проєкту: модернізація існуючих станційних будівель з урахуванням сучасних вимог до енергоефективності.

Будівництво нової інфраструктури – офісні приміщення, готелі, ресторани, магазини. Реконструкція прилеглих територій – облаштування паркувальних майданчиків, переходів, зон відпочинку. Інтеграція з іншими видами транспорту – міським транспортом, авіа- та автобусним сполученням. Реалізація проєктів з використанням механізму державно-приватного партнерства дозволить залучити міжнародний досвід щодо управління вокзальними комплексами, скоротити витрати АТ «Укрзалізниця» на їх утримання, підвищити рівень якості послуг для пасажирів та користувачів, залучити інвесторів, передати в концесію визначені вокзальні комплекси, покращити їх стан та умови використання.

Очікуваний ефект: для держави в цілому та місцевих органів влади – додаткові робочі місця та податки, концесійні платежі. Для Укрзалізниці – зменшення збитків, оновлення та розвиток інфраструктури. Для інвесторів – прибуток. Для споживачів (пасажирів і місцевих мешканців) – якісно новий публічний простір, а також нові послуги та додатковий комфорт.

Реалізовано у 2020 році: за ініціативи Товариства та Міністерства інфраструктури України, за підтримки міжнародних фінансових інституцій та відповідно з методологією Глобального інфраструктурного фонду проведено оцінку готовності проєктів концесії залізничних вокзалів у Києві, Харкові, Дніпрі, Миколаєві, Вінниці, Хмельницькому та Чопі.

Цілі на 2021 рік: підготувати оцінку готовності проєктів щодо вокзалів станцій Львів Головний, Львів Приміський та Одеса-Головна.

Подальша підготовка концесійних проєктів до реалізації, передусім на базі тих вокзалів, щодо яких проведені попередні оцінки готовності проєктів. Подальша підготовка проєкту відповідно до вимог Закону України «Про концесію» на базі вокзалів Київ-Пасажирський та Вінниця, з перспективою

включення вокзалу Київ-Приміський та кількох вокзалів в Київській області, які будуть визначені за результатами розробки ТЕО.